

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA FAMILIAR CANASVIEIRAS PRAIA HOTEL**

PEDRO XAVIER NETO

Florianópolis

2006

Pedro Xavier Neto

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA FAMILIAR CANASVIEIRAS PRAIA HOTEL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, para a obtenção do título
de Bacharel.

Orientadora: Prof^a. Msc. Liane Carly Hermes Zanella

Florianópolis

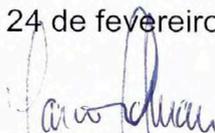
2006

Pedro Xavier Neto

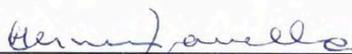
O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FAMILIAR CANASVIEIRAS PRAIA HOTEL

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota _____ ao aluno PEDRO XAVIER NETO, na Disciplina CAD - 5236, pela apresentação desse trabalho.

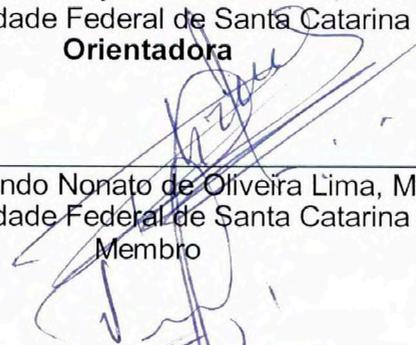
Florianópolis, 24 de fevereiro de 2006.



Prof. Marcos Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Coordenador de Estágios



Profª. Liane Carly Hermes Zanella, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Prof. Valter Zanella, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Léo Mauro e Lorena, por terem me proporcionado a educação que me permitiu chegar até aqui.

À minha tia Léa por ser uma segunda mãe.

À minha esposa Giselle e meus filhos Pedro Luis, Ana Cristina e João Henrique por me confirmarem que a família é a oportunidade sublime da felicidade em nossas vidas.

À Professora Liane Carly Hermes Zanella, minha orientadora, pelo respeito e atenção que me dispensou.

Aos Professores Raimundo Nonato de Oliveira e Valter Zanella por aceitarem participar da Banca Examinadora.

Aos Professores do Curso, pela contribuição ao meu crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas do Curso, por compartilharem comigo o decorrer dessa jornada.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desse estudo.

RESUMO

XAVIER NETO, Pedro. **O processo de comunicação administrativa**: um estudo de caso na empresa familiar Canasvieiras Praia Hotel. 2006. 108f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Esse estudo traz como idéia central demonstrar o processo de comunicação administrativa em uma empresa hoteleira familiar. Para tanto, o método adotado foi de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, observação participante e quantitativa, tendo seu percurso através de uma revisão da literatura, onde se busca discorrer sobre estrutura organizacional, comunicação organizacional e hotelaria, com foco na empresa familiar. Na análise dos resultados pôde-se constatar que ocorre a comunicação de forma eficaz, mas faz-se necessário priorizar este processo. Pôde-se concluir que o processo de comunicação dá abertura a resolução de muitos dos problemas de uma empresa, que a importância de o empreendimento ter um grupo trabalhando em harmonia, sempre preservando o bem-estar dos colaboradores, valorizando-os em sua capacitação, e que os meios formais de comunicação são necessários para facilitar o acesso às informações em todos os setores.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Comunicação administrativa. Empresa hoteleira. Empresa familiar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Aristotélico do processo da comunicação	31
Figura 2 – Processo de comunicação entre os profissionais na empresa	31
Figura 3 – Processo de trabalho em equipe	34
Figura 4 – Processo de comunicação	34
Figura 5 – Processo de comunicação – emissor-receptor	35
Figura 6 – Rede de comunicação gerencial	35
Figura 7 – Barreiras ao processo de comunicação	37
Figura 8 – Modelo simplificado do processo de comunicação	40
Figura 9 – Organograma do Canasvieiras Praia Hotel	110

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Imagem da Ilha de Santa Catarina	64
Foto 2 – Frente do hotel	69
Foto 3 – Recepção do hotel	69
Foto 4 – Quarto de casal do hotel	70
Foto 5– Área interna do hotel	71
Foto 6– Área interna do hotel	71
Foto 7– Restaurante do hotel	71
Foto 8– Cozinha do hotel	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de serviço na empresa	82
Gráfico 2 – Tempo de serviço na função	82
Gráfico 3 – Avaliação sobre a comunicação informal por parte do funcionário	88
Gráfico 4 – Opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa	89
Gráfico 5 – Importância do setor para o atendimento aos clientes	91
Gráfico 6 – Importância do trabalho conjunto dos setores da empresa	94
Gráfico 7 – Estrutura organizacional versus processo de comunicação	95
Gráfico 8 – A importância das informações dadas pelos funcionários	96
Gráfico 9 – Satisfação do funcionário com o processo de comunicação	97

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Localização da Ilha de Santa Catarina	63
Mapa 2 – Localização das praias da Ilha de Santa Catarina	65
Mapa 3 – Localização da Praia de Canasvieiras	67
Mapa 4 – Localização da Praia de Canasvieiras	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de barreiras na comunicação	38
Quadro 2 – Principais mercados emissores nacionais (para Florianópolis)	73
Quadro 3 – Principais mercados emissores internacionais (para Florianópolis)	74
Quadro 4 – Tarifário balcão	75
Quadro 5 – Distribuição dos funcionários por setor	78
Quadro 6 – Formas de comunicação entre funcionário-direção, funcionário- chefia imediata, funcionário-colegas do setor, e funcionário- colegas de outros setores	83
Quadro 7 – Formas de comunicação	85
Quadro 8 – Meios de comunicação não utilizados e/ou são muito pouco utilizados pela empresas	85
Quadro 9 – Avaliação das informações que recebe	86
Quadro 10 – Modo de comunicação por parte do funcionário	87
Quadro 11 – Informações que o funcionário gostaria de receber	110
Quadro 12 – Alternativas mais importantes para a prestação de um bom atendimento aos clientes	90
Quadro 13 – Grau de importância dos setores dentro da empresa	92

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE FOTOS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE MAPAS	9
LISTA DE QUADROS	10
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Exposição do tema e problema	12
1.2 Objetivos do Estudo	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa do estudo	14
1.4 Organização do trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Estrutura organizacional	16
2.2 Comunicação organizacional	24
2.3 Empresa hoteleira	42
2.3.1 Empresa familiar: origem e conceituações	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 Tipo de estudo e abordagem	61
3.2 Técnicas de coleta e análise de dados	61
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	63
4.1 Caracterização da Ilha de Santa Catarina	63
4.2 Caracterização do Canasvieiras Praia Hotel	66
4.3 O mercado atual e o Canasvieiras Praia Hotel	73
4.4 A estrutura organizacional	77
5 COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	81
5.1 Dados funcionais	81
5.2 Comunicação entre os setores	83
5.3 Formas de comunicação	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	99
6.1 Atendimento dos objetivos	99
6.2 Sugestões de melhorias à empresa familiar Canasvieiras Praia Hotel ..	100
6.3 Sugestões para pesquisas futuras	101
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICES	109
Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários do Canasvieiras Praia Hotel	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema e problema

Na atualidade, com a velocidade com que vem acontecendo no cenário empresarial, os recursos humanos se apresentam como verdadeiros agentes de mudanças dentro das organizações. Estas já não se concentram somente em transmitir informações ao cliente interno, mas também, em mudar o comportamento dos mesmos. Em contribuição para as mudanças necessárias, investe em uma estrutura laboral, no processo de comunicação, em capacitação de recursos humanos para que realizem suas atividades com qualidade, impulsionando a empresa em direção as suas metas (CORRADO, 1994).

Portanto, saber qual o grau de satisfação de seu cliente interno é importante na tomada de decisões das ações de melhorias para o atendimento do cliente externo. Sugerir ações para minimizar os aspectos considerados como menos satisfatórios na comunicação administrativa e a implantação de programas que possam solucionar os aspectos considerados mais satisfatórios sobre a estrutura organizacional são investimentos importantes para o sucesso de qualquer empreendimento.

Nas empresas de pequeno e médio porte, também, é fundamental uma estrutura organizacional e um processo de comunicação eficaz. Com base na visão de Lesly (1995, p.46), “as comunicações são básicas para a existência diária de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho [...]”

Neste sentido, no intuito de concretar a importância do papel da comunicação e seu correto dimensionamento, Carneiro (2000, p.1) afirma que “[...] A comunicação não tem simplesmente um papel na gestão da mudança. Ela tem 'o' papel.” A extensão e a velocidade das transformações no ambiente empresarial têm-se traduzido numa preciosa oportunidade para o fortalecimento do papel da

comunicação no mundo dos negócios. A globalização, a luta pela competitividade, a tecnologia da informação e tantos outros fenômenos deste final de milênio estão contribuindo para agravar a necessidade de comunicação das empresas, tanto interna quanto externamente, acentuando, assim, sua importância estratégica.

Com base em Kannaane (1999, p.40), no que diz respeito às relações interpessoais, deve ser citado, principalmente, a cultura organizacional, que irá demonstrar a forma de relacionamento de cada empresa. O conjunto dessas relações e interações sociais, aliado aos papéis profissionais desempenhados pelos indivíduos, as condições mercadológicas, a tecnologia empregada e o estilo de gestão refletirão as possibilidades de sucesso das organizações, à medida que houver condições que propiciem uma interação entre elas, de um lado, os papéis instituídos e as expectativas dos sujeitos decorrentes de suas necessidades e, de outro lado, as condições emergentes do contexto social mais amplo: governo, concorrentes, fornecedores, clientes etc. Ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional.

Carneiro (2000, p.1) complementa o seu pensamento com as seguintes afirmações:

a comunicação tradicional, centralizada e meramente instrumental, já não atende, com eficácia, às exigências da competitividade global, à forte pressão de consumidores e investidores, à crescente demanda de informação dos empregados [...] Na nova arquitetura das empresas, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, tornando-se função de toda a organização e incorporando-se, definitivamente, ao papel gerencial.

Neste sentido, Boog (1991) entende que a habilidade humana representa as habilidades que se deve ter no trato com os pares e a forma de trabalharem em equipe. Desta forma, disso dependerá o alcance dos resultados, uma vez que os mesmos são atingidos através do grupo, sendo necessário estimulá-los individualmente ou em equipe e valorizá-los como seres humanos, antes de colaboradores.

Para este mesmo autor, o indivíduo dotado de grande habilidade humana tem consciência de suas próprias atitudes, opiniões e convicções acerca dos outros,

aceitando opiniões, percepções e convicções diferentes das suas, sendo suficientemente hábil para compreender a colocação do que este quer dizer com palavras e atos. Então, as relações interpessoais são fundamentais, haja vista que os colaboradores tendem a participar efetivamente dos negócios da empresa, promovendo a melhor realização do trabalho em equipe.

Neste contexto, em busca de soluções para os conflitos internos de um empreendimento, foi definido o problema desta pesquisa como: **Como se dá o processo de comunicação no Canasvieiras Praia Hotel?**

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de comunicação administrativa no Canasvieiras Praia Hotel.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a estrutura organizacional;
- b) Identificar as formas e processo de comunicação;
- c) Identificar situações para melhorias.

1.3 Justificativa do estudo

Esta pesquisa se justifica, primeiramente, pelo fato de que esse pesquisador é um dos sócios da Empresa Familiar Canasvieiras Praia Hotel. Isso viabilizará uma coleta de dados internos de forma fidedigna, promovendo a busca de soluções para o gerenciamento das dificuldades no que se refere à estrutura

organizacional e à comunicação administrativa de uma empresa hoteleira, com o intuito de aperfeiçoar seus pontos fortes e corrigir seus pontos fracos.

Em seguida, para a Empresa Canasvieiras Praia Hotel é de grande importância a análise de sua estrutura, o processo de comunicação, a qualidade nos serviços oferecidos, dentre outros fatores. A contribuição deste estudo não é apenas divulgar seus resultados, mas também, oferecer estratégias de mudanças, com base na percepção dos funcionários entrevistados.

1.4 Organização do Trabalho

Este trabalho de pesquisa está dividido em seis capítulos, os quais estão detalhados a seguir.

O capítulo 1, apresenta uma introdução com a exposição do tema e problemática, objetivos, justificativa, e essa estrutura do trabalho.

O capítulo 2, traz uma revisão da literatura que discorre sobre estrutura organizacional, comunicação organizacional, hotelaria, com foco na empresa familiar.

O capítulo 3, apresenta os passos metodológicos que norteou esse estudo.

No capítulo 4, primeiramente apresenta-se a caracterização da Ilha de Santa Catarina e a caracterização da Empresa Familiar Canasvieiras Praia Hotel. Em seguida aborda-se sua posição no mercado atual e sua estrutura organizacional.

O capítulo 5, destaca a comunicação na Empresa Familiar Canasvieiras Praia Hotel.

O capítulo 6, nas considerações finais, apresenta o atendimento dos objetivos propostos, as sugestões de melhorias à Empresa Familiar Canasvieiras Praia Hotel e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo discorrerá sobre os temas estrutura organizacional, comunicação organizacional, empresa hoteleira, com foco na empresa familiar.

2.1 Estrutura organizacional

Organização é definida como uma composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho, integrado por processos de decisão baseados em informações continuamente através do tempo (GALBRAITH e LAWER, 1977, p.3).

Porém, ao se definir estrutura organizacional explicita-se o modo como se dá a inter-relação entre os vários profissionais (autoridade e responsabilidade) de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, de modo que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo. Neste sentido, Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) destaca que a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo, através do qual a autoridade é distribuída. As atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas, e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que os profissionais realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

A estrutura organizacional “se refere ao modo como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas” (STONER e FREEMAN, 1995, p.230). “A organização existe porque o trabalho do homem é dividido, uma vez que ele não pode fazer tudo”, complementa Silva (1981, p.49). E “quando esta divisão resulta em tarefas individualizadas e relativamente simples tem-se a especialização do trabalho”, finaliza Pirola (2005, p.26).

Porém, nas considerações de Kwasnicka (1995), estruturar uma organização não significa que as tarefas serão executadas e os objetivos atingidos. A divisão de tarefas, com a finalidade de aumentar a eficiência operacional, necessita ser coordenada para que as pessoas possam executá-las sem dispersão de recursos e energia desnecessárias.

Para Oliveira (1999, p.85), a estrutura organizacional "é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa." Mas, para juntar todas as tarefas especializadas, é necessário estabelecer-se uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final. Esta estrutura de coordenação se chama estrutura organizacional. É o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho e define não apenas as atribuições específicas, mas também, o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 2000, p.153).

A organização é constituída "por um conjunto de meios humanos e não-humanos, sendo que a estrutura se refere, particularmente, aos meios humanos e a forma como se relacionam entre si" (SIMERAY *apud* SANGALETTI, 2003, p.17).

A estrutura descreve como os elementos organizacionais se relacionam entre si e com o todo. Para Fritz (1997), estruturar uma organização não descreve um simples relacionamento hierárquico, pois ele não diz nada sobre a forma com que as partes influenciam-se entre si e com o todo. Para entender o funcionamento das organizações precisa-se saber como as partes estão ligadas e a estrutura que criam.

Para Agostini (2001), a estrutura organizacional adotada deve ser compatível e adaptada aos objetivos a serem alcançados. Desta forma, é importante a adoção de uma estrutura capaz de prover à empresa dos meios necessários para a sua efetividade. Neste sentido, Oliveira (1999, p.80) destaca que "a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas."

Chiavenato (1994, p.333) conceitua estrutura organizacional como:

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência; de outro lado, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa.

No entendimento de Jones (1995, p.12-13), uma estrutura organizacional "é o sistema formal de regras, tarefas e relacionamentos de autoridade que regula o modo pelo qual as pessoas cooperam e usam recursos para atingir os objetivos organizacionais." Facilita que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor, tudo de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete (MYERS, 1996, p.2).

Vasconcellos e Hemsley (1997, p.6-7) utilizam os conceitos de estrutura formal e informal como:

Enquanto formal, descreve os níveis de autoridade e responsabilidades das várias unidades organizacionais; quando informal, interfere nos processos decisórios ao proporcionar trocas de informações fora dos canais formais de comunicação e/ou relativa inversão hierárquica ocasionada pela influência de subordinados sobre as decisões de seus chefes.

No entendimento de Agostini (2001), a estrutura organizacional existe para atender a três funções básicas:

- a) realizar produtos;
- b) atingir metas organizacionais;
- c) minimizar ou regulamentar a influência exercida sobre a organização pelas variáveis individuais e servir de contexto para o exercício de poder.

Neste sentido, conhecer a estrutura da organização é importante para visualizar questões pertinentes às formas de gestão adotadas pela mesma e que podem influenciar questões como a própria disputa de poder diante de um processo de sucessão administrativa (AGOSTINI, 2001).

Para Stoner e Freeman (1995), Mintzberg (1995) e Vasconcellos e Hemsley (1997), a estrutura organizacional pode ser analisada com base em cinco elementos:

- a) especialização de atividades: especificação de tarefas individuais ou de grupos em toda a organização e à agregação dessas tarefas em unidades de trabalho;
- b) padronização de atividades: o procedimento adotado pela organização para garantir a previsibilidade de suas atividades, ou seja, padronizar e tornar uniforme e coerente;
- c) coordenação de atividades: a integração das funções das subunidades da organização facilitam a coordenação das atividades, especialmente nas organizações com padrões de trabalho que não sejam complicados;
- d) centralização e descentralização de decisões: a localização do poder de decisão. Numa organização cuja estrutura é centralizada, as decisões são tomadas em nível elevado pelos altos administradores, e nas organizações cuja estrutura é descentralizada, o poder de decisão é disperso por mais indivíduos, em níveis administrativos intermediários ou mais baixos;
- e) tamanho da unidade de trabalho: pelo quantitativo de colaboradores que a organização possui. Inclui os elementos da estrutura, podendo esta ser definida a partir do modo como se dá a distribuição de autoridade.

Pode-se entender, assim, que a estrutura organizacional engloba os níveis de hierarquia, os departamentos componentes e todo um processo eficiente de comunicação e controle, tendo que conviver com ambientes estáveis e instáveis com atividades diversas dentre outros fatores do cotidiano empresarial.

Na estrutura organizacional as tarefas e responsabilidades devem ser planejadas e divididas, promovendo maior produtividade e eficiência no trabalho.

Para cada atividade haverá um responsável, havendo com isso uma divisão do trabalho.

No entendimento de Daft (1999), as organizações devem ser estudadas sob o prisma de duas dimensões: contextuais e estruturais. Essa última se baseia nos seguintes fatores como forma de diretrizes comparativas: formalização, especialização, padronização, hierarquia de autoridade, complexidade, centralização, profissionalismo e graus de pessoal. Dentre estes pode-se destacar:

- a) complexidade: vem da dificuldade de coordenar pessoas e atividades devido aos diversos níveis hierárquicos. As estruturas das organizações podem ser simples ou complexas, a diferença está no número de pessoas que as compõem e o grau de dificuldade;
- b) formalização: a quantidade de regras a que uma organização se baseia para dirigir funcionários, ocorrem empresas que preferem um grau reduzido de formalização e outras que ditam até o comportamento de seus funcionários. Quanto maior o número de regras, mais formal será a empresa;
- c) centralização: onde está o poder de decisão de uma organização, quando centralizados os problemas sobem ao mais alto executivo, e quando descentralizados, os problemas descem aos demais funcionários. Quando é necessário fazer alterações na estrutura visando eficiência no alcance de objetivos e metas, ocorrem o que chamamos de projeto organizacional.

Corroborando com esta visão, Chiavenato (1987) destaca que as estruturas organizacionais podem ser estudadas sob o ponto de vista de quatro características principais:

- a) diferenciação: divisão do trabalho em departamentos ou subsistemas;
- b) formalização: existência de regras e regulamentos;
- c) centralização: localização e distribuição de autoridade;
- d) integração: meios de coordenação.

Para esse autor, como há uma diversidade de estruturas organizacionais, razão pela qual não existem duas empresas com estrutura igual, estas características são o resultado da influência de vários fatores que agem sobre ela e lhe conferem mobilidade.

Para uma melhor visualização da estrutura de uma organização é necessário um instrumento denominado organograma. Segundo Lacombe; Heilborn (2003, p.103), organograma “é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.” Cada retângulo representa os setores, a forma como estão dispostos (em níveis), demonstram a hierarquia da administração e as lideranças que os ligam mostram as relações de autoridade e de responsabilidade. Por autoridade pode-se entender “o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer”, enquanto que por responsabilidade “a obrigação de fazer e prestar contas do que foi feito” (SILVA *apud* PIROLA, 2005, p.31).

O organograma deve refletir a organização real da empresa. “Se não o fizerem com fidelidade, poderão distorcer a compreensão e gerar decisões e atitudes errôneas por parte dos que confiam na sua exatidão” (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.103).

A estrutura organizacional possui, também, dimensão vertical (que tem como função integrar e coordenar as atividades dos diversos níveis de organização; é necessário que ela funcione corretamente: unidade de comando, autoridade e responsabilidade, alcance de controle, centralização ou descentralização); horizontal (que tem como função dizer como as atividades serão executadas).

Conforme Chiavenato (1994) há três tipos de estrutura a serem executadas:

- a) linear: baseia-se na autoridade linear, que diz que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados, com total exclusividade, formando uma cadeia escalar de autoridade e responsabilidade. As principais características desta forma de estrutura, além da autoridade linear, são a comunicação restrita as

linhas de hierarquia do organograma, a centralização nas tomadas de decisão e o aspecto piramidal;

- b) funcional: em oposição, que aposta na especialização das áreas e na descentralização de poder;
- c) linha-staff: como uma forma alternativa para as organizações que não se enquadram no modelo linear e funcional.

Desta forma, a estrutura organizacional é peculiar a cada organização, e os seus profissionais necessitam de um processo de comunicação eficaz, para que tudo corra de forma uniforme por toda a estrutura, para que seja alcançada a eficácia das atividades e seja encontrada solução dos problemas.

Então, pode-se partir do pressuposto de que o principal fator determinante de uma estrutura organizacional é a forma como se dão as relações interpessoais entre os profissionais, sem levar em consideração os níveis hierárquicos. Porém, há elementos que determinam estas relações e, portanto, determinam a formação da estrutura.

No entendimento de Stoner e Freeman (1995), as organizações se estruturam em nível de seus objetivos, recursos, e ambientes externo e interno. Este autor destaca quatro elementos principais da estrutura. São eles:

- a) estratégia e estrutura organizacional: a estratégia determinará como as linhas de autoridade e os canais de comunicação serão estabelecidos entre os vários administradores e as diversas unidades;
- b) tecnologia como determinante da estrutura: dependendo a tecnologia que a organização utiliza para fabricação de seu produto, também influenciam a forma pela qual ela é estruturada, podendo envolver altos ou baixos graus de padronização e especialização de atividades de trabalho, mecanismos de coordenação, nível de decisões e tamanho das unidades.
- c) pessoal como determinante da estrutura: os administradores quando tomam decisões precisam levar em conta as capacidades e atitudes dos colaboradores e sua necessidade de trabalhar uns com os outros.

a estrutura da organização é influenciada pelo pessoal externo, pois a mesma tem que possibilitar um relacionamento habitual com clientes e fornecedores;

- d) tamanho e estrutura: o tamanho da organização bem como de suas unidades também influenciam na sua estrutura organizacional, pois na medida em que a organização cresce, ela terá que descentralizar suas atividades.

Desta forma, no entendimento de Chiavenato (1994), quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada ela propicia para a organização alguns aspectos:

- a) identificação das tarefas necessárias;
- b) organização das funções e responsabilidades;
- c) informações, recursos e feedback aos empregados;
- d) medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- e) condições motivadoras.

Na rede hoteleira, entre os diversos tipos de estruturas, o tripé básico está na Hospedagem (Setores de Recepção, Telefonia, Governança e Lazer); na A&B (Setores do Restaurante, Cozinha, Copa e Bar – é uma das áreas mais complexas); e na Administração e Vendas (Setor de Compras, Recebimento de Mercadorias e Estocagem de Mercadorias – Almoxarifado, Controle de Custos: contas a receber, contas correntes, caixa geral e setorial e conferir receitas); Vendas (Setor de Reservas) (CASTELLI, 2003). Então, pode-se entender que a estrutura organizacional influencia, significativamente, a performance da empresa (PINTO, 2002, p.42).

Após discorrer sobre estrutura organizacional, o item a seguir abordará o tema comunicação, que é um dos fatores para o sucesso de qualquer organização.

2.2 Comunicação organizacional

“A comunicação humana, através da compreensão, põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens” (PENTEADO, 1993, p.58). Mas a comunicação não é um fenômeno isolado nem contemporâneo. “Como atividade humana, é necessário considerá-la integrada aos processos culturais e, para estudar sua evolução, não é possível desvinculá-la da cultura” (PINTO, 1986, p.5).

Historicamente, na evolução da espécie humana, a linguagem, definida como a produção e entendimento da fala, evoluiu em paralelo com o ser humano. Como uma forma de comunicação, a linguagem humana tem o componente da interpretação e criatividade que marca a diferença da comunicação entre os animais. A compreensão da fala humana envolveu uma evolução fisiológica no hemisfério esquerdo do cérebro (área de “broca”), que é a zona a que se atribui a capacidade da fala, crendo-se que à altura deste desenvolvimento a comunicação entre homens e a comunicação entre animais era semelhante. Inicialmente com o *homo erectus*, que habitou a Terra há cerca de 400.000 anos, a comunicação era feita de um modo bastante similar aos restantes dos animais (grunhidos, rosnadelas e gestos) (CAMARGO, 2005).

A produção da linguagem humana se verificou na época do neandertal (100.000 a.C. – 30.000 a.C.), como hemisfério esquerdo do cérebro minimamente desenvolvido. Com o surgimento do *homo sapiens* (já com a produção da fala mais desenvolvida) veio, também, um significativo desenvolvimento da linguagem e fala. Este desenvolvimento também se deve um pouco à intersecção de duas culturas e como ta necessidade de comunicação entre eles, pois durante uns tempos o neandertal e *homo sapiens* viveram na terra em simultâneo. Por volta do ano 3.000 a.C. dá-se o surgimento da escrita, que é atribuído aos Sumérios na Mesopotâmia (CAMARGO, 2005).

As primeiras representações se dão sobre a forma cunciforme que consiste em gravar os símbolos em placas de argila ou barro. No entanto, passado pouco tempo e, possivelmente, com a influenciada escrita Suméria, surgem os

hieróglifos egípcios e a escrita na Índia. Porém, devido à escrita Suméria ser realizada através de símbolos com um significado e não um alfabeto, esta pode ser lida apenas de uma maneira vaga. Ressalta-se que o desenvolvimento da escrita cuneiforme deu-se também, mais tarde, na isolada Península de Yucatán na América, através da civilização maia (CAMARGO, 2005).

Na primeira metade do 2º milénio a.C. surgiram linguagens logo-silábicas na Anatólia, no Vale Hindu e na China. A partir destes sistemas logo-silábicos, as sílabas foram "emprestadas" a outros povos que escreveram as suas próprias linguagens. A sílaba em si, na sua forma mais simples, ou seja, um sinal que representa uma consoante e uma vogal foram "emprestadas" pelos Egípcios aos povos semitas da Palestina e Síria, que deixaram para trás os logogramas e os símbolos complexos do sistema Egípcio. Isto porque a escrita Egípcia nunca tinha exprimido vogais. A escrita semi-alfabética mais antiga que se conhece são as chamadas inscrições Proto-Sinápticas, que datam de 1.500 a.C. (CAMARGO, 2005).

Os Gregos, por sua vez, deram o passo final ao separarem as consoantes das vogais, chegando ao alfabeto completo no ano de 800 a.C. Apesar desta grande evolução, o alfabeto ainda veio a sofrer outras evoluções até se definir um sistema de escrita completo (CAMARGO, 2005).

A verdadeira revolução na história das comunicações deu-se com a invenção do papel, pelos chineses no século II a.C. e da imprensa, que mesmo difundida no Oriente no século VIII, só difundiu-se na Europa nos idos de 1400, através do alemão Johannes Guttenberg. Isso possibilitou que a leitura e o conhecimento, que durante toda a Idade Média restringiram-se aos conventos, pudessem ser difundidos por toda a Europa, iniciando a passagem definitiva da comunicação direta, ou seja, a voz, para a comunicação indireta, inicialmente o livro (CAMARGO, 2005).

As descobertas científicas ocorridas já na Idade Contemporânea possibilitaram o advento de soluções ainda mais imediatas no que diz respeito à comunicação. A invenção do telégrafo de Samuel Morse, o telefone de Graham Bell, o rádio de Marconi, o cinescópio de Auguste e Louis Lumière, datados do século XIX, e da televisão de V. Zworykin, no século XX, imprimiram às comunicações um carácter cada vez mais realístico e mais veloz. Fundamental também foi o desenvolvimento dos meios de radiotransmissão, através de ondas eletromagnéticas

(AM, amplitude modulada, e FM, frequência modulada), e dos satélites que transmitem dados em tempo real entre os continentes (CAMARGO, 2005).

Com o advento da Era da informação, através da invenção e popularização do aparelho de fax, do microcomputador, do CD-Rom, dos sistemas de telefonia celular e da Internet, tende a cada vez mais democratizar, facilitar e dar velocidade à troca de informações, não apenas entre pessoas num mesmo ambiente ou numa mesma cidade, mas em países diferentes, separados por dezenas de milhares de quilômetros, ou até mesmo for a de nosso planeta (CAMARGO, 2005).

Mas o que é comunicação? Para Balanzá e Nadal (2003, p.177), comunicação “é a ação de comunicar algo e de comunicar-se com os demais, utilizando um ou vários meios, da forma mais eficaz possível.”

Porém, antes de se falar em comunicação é necessário entender-se como esta é constituída e quais são seus componentes. Isto é, a comunicação é dividida em interpessoal e organizacional (ou ainda, inter-organizacional, com o mercado ou clientes, com fornecedores, com a concorrência, e interna e externa) (FURLANETTO, 2001).

Para Ramos (1989) comunicação é qualquer processo pelo qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro.

Já Suassuna (1982, p.15) classifica a comunicação como:

a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada [...] Comunicar é estimular alguém, esperando despertar determinada resposta.

Pode-se entender, então, que a comunicação se realiza quando o estímulo adequado é despertado.

Para Abreu (1999, p.15), comunicação “é um processo simbólico, no qual idéias são comunicadas de um transmissor para um receptor através do uso de símbolos, sendo que o mais comum é a palavra oral e escrita.”

Comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim se não houve nenhuma transmissão de informação ou idéias, a comunicação não aconteceu [...] É a transmissão e compreensão de um

significado, e envolve um emissor que transmite a mensagem e, também, um receptor, que a compreende (ROBINS, 2000, p.423).

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1986, p.320), comunicação é o processo de “transferir significado de uma pessoa para outra, na forma de idéias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes.”

A comunicação humana, através da compreensão, põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que haja entendimento é necessário que compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam (PENTEADO, 1993, p.58).

Já frente às organizações, Montana e Charnov (1998, p.285) enfatizam que uma comunicação eficaz é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional. “Serve de ponte entre a mente e a criação de padrões de desempenho e de realização do empregado.” Estes autores apontam, também, que a comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea:

- 1) a perspectiva organizacional, que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz; e
- 2) a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas (p.286).

Desta forma, ambas as perspectivas são necessárias. Neste sentido, Montana e Charnov (1998, p.286) apontam que:

se uma empresa estiver estruturada para promover uma comunicação eficaz, mas os empregados tiverem habilidades pobres em comunicação, esta se tornará difícil. O inverso também é verdadeiro, isto é, os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e, mesmo assim, fracassarem se a estrutura organizacional em si atrapalhar a comunicação.

Tovar (apud BELTRÃO, 1977, p.123) define comunicação como sendo “a participação de uns em outros [...] fazer de uns o que é de outros e vice-versa, mediante uma ativa infusão, propagação, difusão e extensão.” Diante disso, Guareschi (1984, p.15) afirma que se é a comunicação que constrói a realidade, “quem detém a construção dessa realidade detém, também, o poder sobre a

existência das coisas, sobre a difusão das idéias, sobre a criação da opinião pública.”

Para Cahen (1990, p.23), a comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa, e que tem por objetivos criar, manter ou mudar a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

As comunicações [...] elas não se transmitem automaticamente entre o superior e o subordinado. É preciso estabelecer sistemas [...] além disto, tal sistema pode contribuir para a compreensão de problemas mútuos e as necessidades para a ação conjunta (JUCIUS e SCHKENDER, 1986, p.403).

Frente a estas conceituações, pode-se entender que a comunicação é uma ferramenta que se utiliza, de um processo simbólico - oral ou escrito - o qual permite que idéias, decisões ou necessidades (internas e ou externas) da organização sejam transmitidas entre os seus membros. Para estimular, despertar, criar algo, manter, aumentar ou diminuir padrões, controlar etc.

Desta forma, a comunicação vem em auxílio do desenvolvimento das relações interpessoais internas e externas às organizações. “Envolve troca de fatos, idéias, opiniões, ou emoções entre duas ou mais pessoas” (CHIAVENATO, 1994, p.551). Isto é, a comunicação pode ser entendida como uma inter-relação através do uso de palavras, letras, símbolos ou mensagem, sendo um meio pelo qual os colaboradores compartilham significados e compreensões.

Assim, a comunicação serve, no nosso tempo, para legitimar discursos, comportamentos e ações, tal como a religião nas sociedades tradicionais, o progresso nas sociedades modernas, ou a produção na sociedade industrial: é o mais recente instrumento mobilizador disponível para a experiência humana (RODRIGUES, 1999, p.13).

Já a comunicação na área organizacional (ou empresarial) é tratada por Kunsh (2004), quando ela coloca que a empresa tem necessidade de se comunicar com a sociedade.

Para Katz e Khan (1987), uma empresa tem um relacionamento intrínseco com o meio que a cerca; ela faz parte dele.

Nas empresas de pequeno e médio porte também é fundamental um processo comunicacional eficaz. Segundo Lesly (1995, p.46), "as comunicações são básicas para a existência diária de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho [...]"

Até mesmo nos níveis mais primitivos, o homem precisa saber qual será o clima, qual suprimento de comida pode ser esperado. [...] O grau de complexidade de uma sociedade pode ser medido em termos de quantas informações, opiniões e conhecimentos especulativos são necessários para mantê-la operando com o razoável grau de consistência.

Já não se concentra somente em transmitir informações, mas também, em mudar o comportamento de seus funcionários, para que estes realizem um melhor trabalho, impulsionando a empresa em direção as suas metas (CORRADO, 1994).

A comunicação organizacional pode ser dividida interna e externa. A interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilidade dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, da troca de informações, de experiências e da participação em todos os níveis (BRANDÃO *apud* FERNANDES, 1999, p.16).

No entendimento de Kunsh (2004, p.49), a comunicação interna é estratégica e, por isso, deve ser feita em conjunto com a área de recursos humanos. A comunicação "não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que contempla cumprimento de missão e visão de futuro."

Contudo, atualmente, o aspecto estratégico da comunicação precisa neutralizar a insegurança e o descrédito dos funcionários com seus patrões, haja vista fatores como: índice de demissões, desenvolvimento tecnológico, e alta competitividade. Na opinião de Brum (2000), a comunicação interna deve fazer um link entre o funcionário e a direção de uma empresa, com o intuito de melhorar essa situação.

Brum (2000) enfatiza que dentro de uma empresa há as relações de trocas, cujo produto é a informação, e é o marketing interno quem garante o sucesso nessa troca. Pode-se perceber aí, a relação estreita entre a comunicação interna e o

endomarketing (marketing interno ou marketing para dentro) (*apud* MATTOS, 2001, p.46).

O papel da comunicação interna é promover formas de preparar os profissionais das empresas para atenderem melhor as necessidades dos clientes, ou seja, o profissional é mais do que um agente de comunicação, ele é um agente de marketing (BRUM, 2000, p.25). Porém, este, também, tem que ter acesso aos objetivos da empresa, pois por meio da comunicação pode se comprometer com aquela.

Para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, onde as necessidades de defesa são minimizadas. Corroborando com esta visão, Moreira (2000, p.71) enfatiza que:

um bom padrão de comunicação exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, especialmente na presença de superiores; supõe empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos segundo as perspectivas e sentimentos dos outros, e não apenas dos nossos; supõe a capacidade de entender e de se fazer entender.

No entendimento de Brocka e Brocka (1994), a comunicação é a cola que solidifica tudo, ou seja, as idéias, as técnicas, as práticas, as filosofias, e as ferramentas. Uma comunicação ineficiente poderá condenar ao insucesso a mais habilidosa das iniciativas do gerenciamento da qualidade.

Os elementos fundamentais para a composição de um modelo e processo de comunicação são: emissor, receptor e mensagem. Aristóteles formula um dos primeiros modelos de processo comunicacional, conforme as teorias desenvolvidas em todas as épocas, até os dias atuais, em que a comunicação passa a compor a troca de informação (*apud* BELTRÃO, 1977, p.93). (Figura 1).

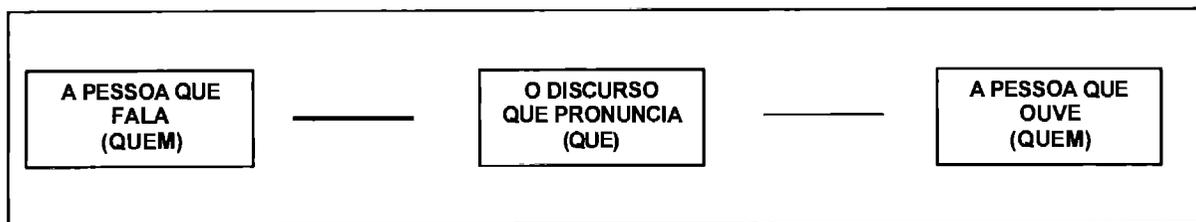


Figura 1 - Modelo Aristotélico do processo da comunicação.
 Fonte: Beltrão (1977, p.93).

Assim, comunicação “é, de forma geral, “o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte a um destinatário.” Então, a comunicação organizacional entre os setores é indispensável, pois promove a integração entre os profissionais, possibilitando que o conjunto consiga realizar as atividades satisfatoriamente (REDFIELD, 1967, p.5). (Figura 2).

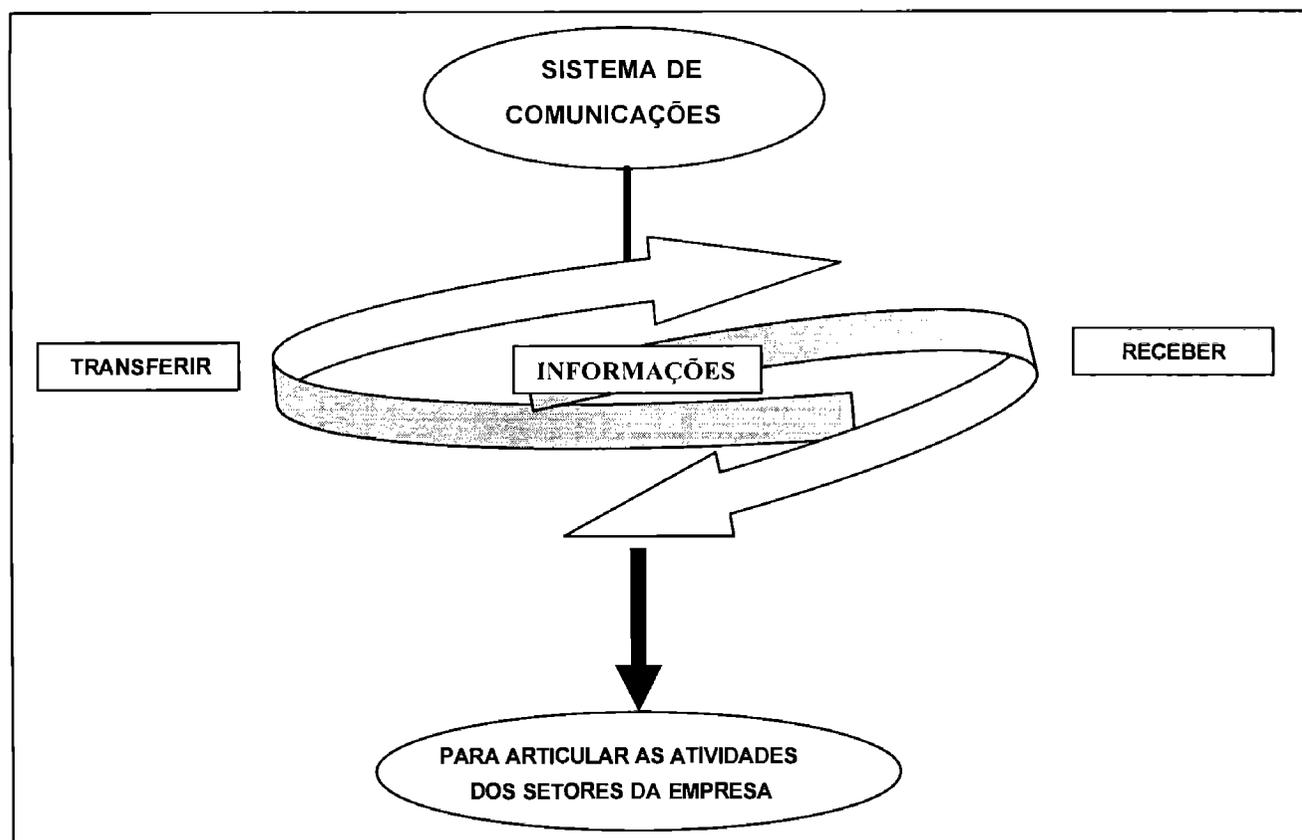


Figura 2 - Processo de comunicação entre os profissionais na empresa.
 Fonte: Beltrão (1977).

Na troca de informações (transferência e recebimento), a comunicação é estabelecida antes, durante e depois da prestação de serviços, contribuindo para a formação da imagem que o cliente faz. Por isso, a comunicação interna entre os profissionais, exige muita clareza e sintonia, pois pequenas falhas podem causar grandes efeitos negativos, demonstrando a importância da interação entre os mesmos (BELTRÃO, 1997).

Segundo Bellows et al. (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.551), a comunicação tem aplicação em todas as funções administrativas de uma empresa, "mas é particularmente importante na função de direção, pois representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas [...]" Desta forma, a comunicação empresarial é o processo pelo qual as pessoas que laboram em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado. Para Davis, a única maneira pela qual a administração pode se realizar em uma empresa é através do processo de comunicação, sendo que este "envolve transações entre pessoas. É um processo de passar informações e compreensão de uma pessoa para outra [...]" (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.551).

Para Koontz et al. (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.551), a comunicação na empresa deve manter departamentos e profissionais com informação e compreensão que lhes permitirá, e os estimulará, realizar as suas tarefas com eficiência. Este objetivo geral se divide em um certo número de objetivos menores, que refletem as necessidades de informação para os diversos aspectos do desempenho.

Embora encarada como transmissão de informações de uma pessoa para outra para criar compreensão mútua e confiança, basicamente a comunicação, é "uma permuta ou intercâmbio de informações que precisam ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa" (KOONTZ et al. *apud* CHIAVENATO, 1994, p.551).

Neste sentido, Sikula (*apud* CHIAVENATO 1994, p.559) aponta três ingredientes a respeito de comunicação. São eles:

- a) a comunicação deve ser estudada como um processo;
- b) a comunicação transmite informação, significado e compreensão;
- c) o processo de comunicação envolve entidades humanas e não-humanas.

Tushman e Nadler (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.560) destacam que “a estrutura empresarial deve permitir um processamento eficiente de informações dentro e entre as subunidades que formam a empresa.”

Já para Woodward (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.560). aponta que os sistemas de comunicação não podem “ser bons ou maus em si mesmos; são bons se ligam; são bons se ligam as pessoas de tal forma que as incentive a atingir os objetivos da empresa.”

A comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Para Davis (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.560), a comunicação – como atividade gerencial – tem dois propósitos principais:

- 1) proporcionar informações e compreensão são necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas;
- 2) proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Davis (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.561), aponta, também, que estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente harmonioso para um trabalho em equipe no desempenho das tarefas, conforme demonstra a Figura 3.

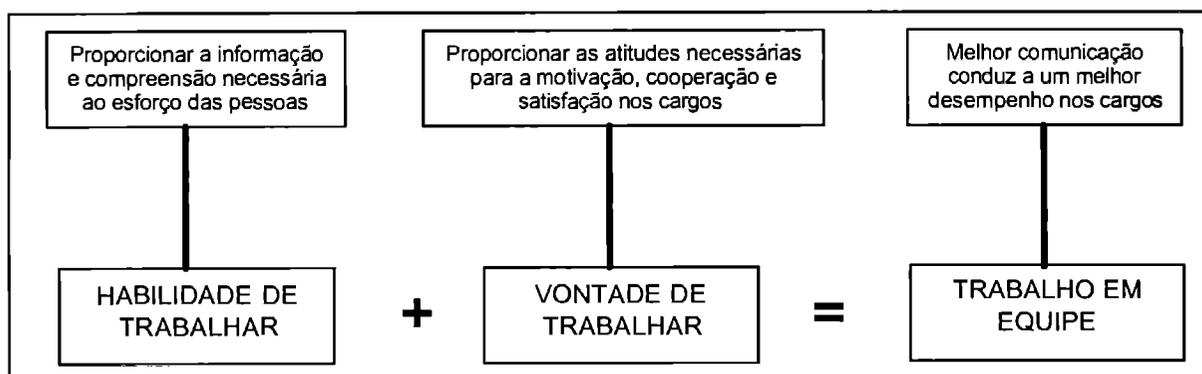


Figura 3 - Processo de trabalho em equipe.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994).

Desta forma, a comunicação funciona num processo, conforme demonstra a Figura 4.

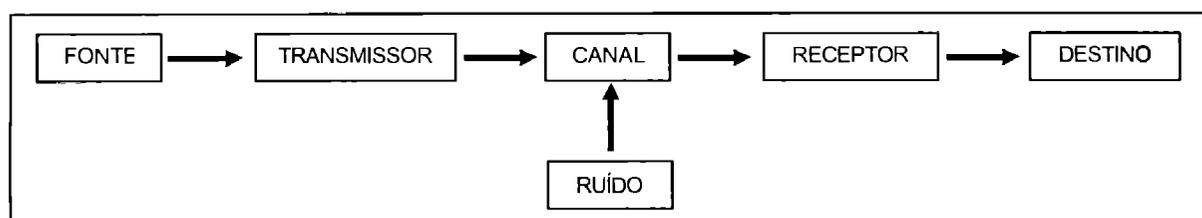


Figura 4 - Processo de comunicação.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994).

Estes seis componentes do sistema de comunicação funcionam como um processo. No entendimento de Chiavenato (1994, p.553), o processo de comunicação "é composto, geralmente, de uma mensagem, enquanto o objetivo é a compreensão da mensagem por parte do destino" (Figura 5).

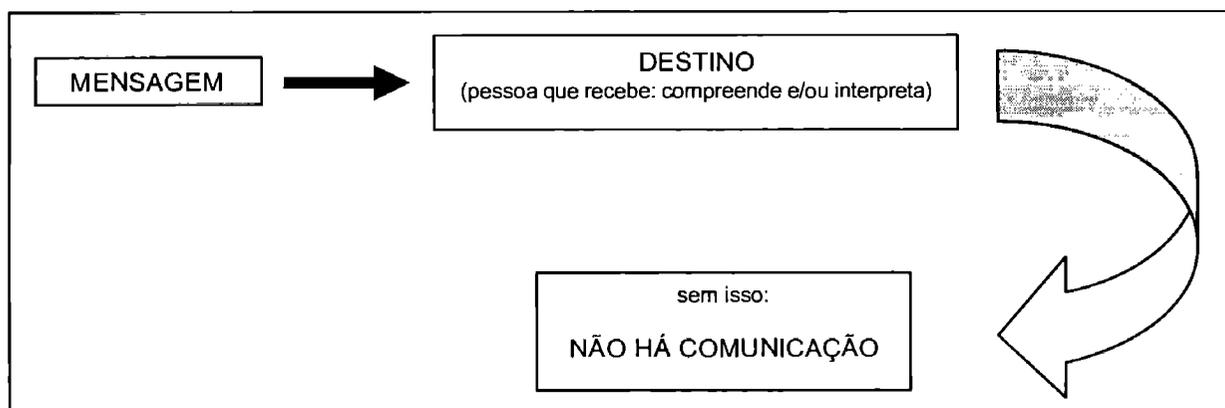


Figura 5 - Processo de comunicação - emissor-receptor.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994).

Segundo Hampton (1983, p.362), os gerentes são os arquitetos das estruturas de comunicação da empresa.

Eles projetam e tornam a projetar aquelas estruturas, a fim de que os profissionais possam interagir e se comunicar, de forma necessária a realizar seu trabalho. Quanto mais a estrutura facilita o processamento de informações necessário, mais ela contribui para a eficiência.

A rede de comunicação da gerência é demonstrada na Figura 6.

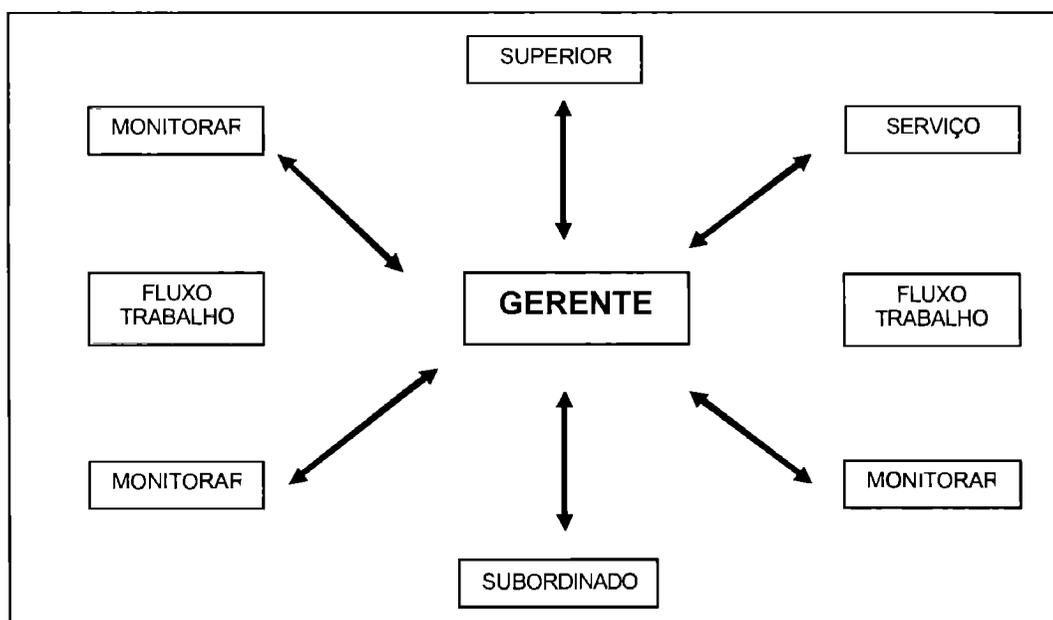


Figura 6 - Rede de comunicação gerencial.
Fonte: Adaptado de Hampton (1983, p.367).

Pinchot e Pinchot (1994, p.93) ao falar de empresas inteligentes citam que “a boa gestão depende fundamentalmente do acesso às informações [...] os integrantes dessas organizações compartilham amplamente as informações relevantes [...]”

Assim, a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos profissionais, permitindo um relacionamento saudável, duradouro e, sobretudo, produtivo. Então, faz-se necessário estudar a forma (estímulo = três dimensões: personalização, interatividade, impacto sensorial), e o conteúdo (três aspectos: posicionamento, conceito, desenho) da comunicação (HAMPTON, 1983).

Pode-se entender, então, que a comunicação interna é uma ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno, promovendo com isso, a conquista do cliente externo. Freitas (1996) fala da comunicação como um instrumento de poder, e pela sua análise pode-se perceber o pensar e o sentir da empresa.

Neste sentido, Mattos (2001, p.49) enfatiza que a comunicação “não se restringe a informar algo, mas abrange, também, ouvir o que as pessoas falam, e perceber o que elas sentem.” A partir de uma nova postura organizacional, na pessoa do administrador, é viabilizada a disseminação do conhecimento e todos podem usufruir da informação necessária às mudanças. Para Senge (1990), numa empresa que aprende, quem aprende são as pessoas, constituindo a cultura de uma organização.

A eficácia de um administrador ao se comunicar depende de sua habilidade de falar, ouvir e observar, de sua atitude com os subordinados, dos sinais não-verbais que transmite e de sua habilidade de persuadir as pessoas e a ação (CULLIGAN, 1988). Portanto, o administrador deverá se utilizar de uma via de duas mãos, promovendo um processo de influência mútua, deixando claro e definidos os objetivos da empresa, sendo disseminados e assumidos por todos os membros da empresa. O contrário seria a comunicação fluindo apenas no sentido vertical, criando um abismo de desentendimentos intransponíveis (CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR, 1997).

O administrador é quem faz a ligação entre a empresa e as pessoas. Este é a composição de forças e interesses dentro de uma organização. Então, o processo de comunicação sustenta a harmonia da empresa.

Porém, processo de comunicação depende de quatro fatores cruciais conforme aponta Chiavenato (1994, p.557):

- 1) o grau de conflito ou de competição com o meio ambiente externo;
- 2) o grau de dependência de apoio interno e de unidade interna;
- 3) o grau em que as operações internas e o meio ambiente externo estão racionalizados, isto é, caracterizados por uniformidades previsíveis e sujeitos a uma influência planejada, afetando os dois fatores anteriores;
- 4) o tamanho e a estrutura da organização empresarial, a heterogeneidade de participantes e diversidade de seus objetivos e sua centralização de autoridade.

Porém, há barreiras ao processo de comunicação. No entendimento de Chiavenato (1994, p.556), barreiras são:

restrições que ocorrem dentro e/ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte de informação percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como pode também sofrer ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios.

Para uma melhor compreensão das barreiras no processo de comunicação, estas estão detalhadas na Figura 7.

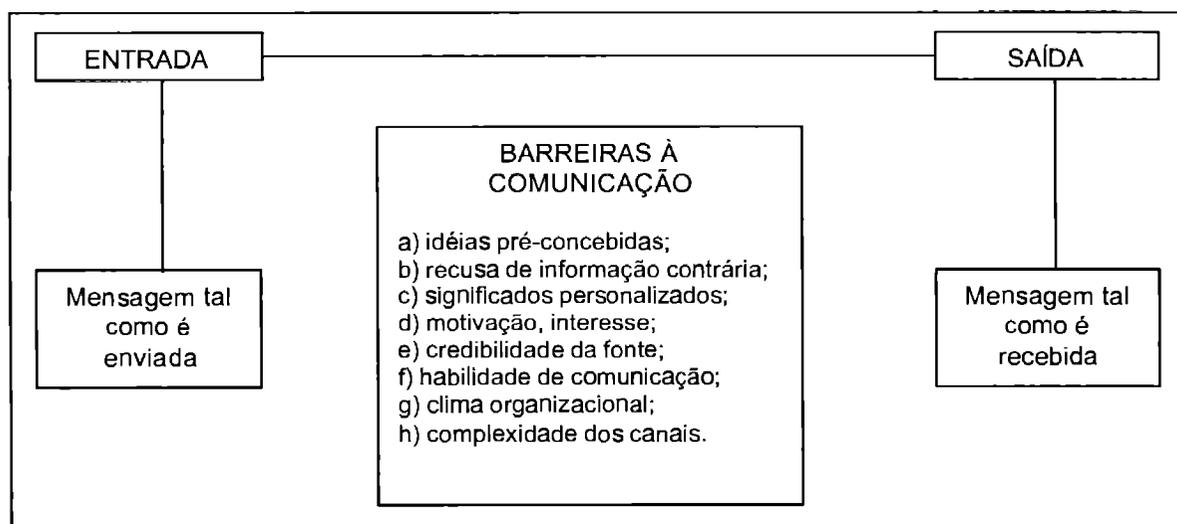


Figura 7 - Barreiras ao processo de comunicação.
Fonte: Chiavenato (1994, p.556).

Sikula (*apud* Chiavenato, 1994, p.557) aponta que as barreiras podem ser técnicas, semânticas e humanas, que estão detalhadas no Quadro 1.

TÉCNICAS	SEMÂNTICAS	HUMANAS
Espaço ou distância	Interpretação de palavras	Variações perceptivas
Falhas mecânicas	Decodificação de gestos	Diferenças de sensibilidade
Disfunções elétricas	Translações de linguagem	Variáveis de personalidade
Lacunas de tempo	Significado de sinais e símbolos	Discrepância de competência
Interferências físicas	Sentido das lembranças	Limiar de sensação

Quadro 1 - Tipos de barreiras na comunicação.
Fonte: Chiavenato (1994, p.557).

Pode-se entender, assim, que as barreiras no processo de comunicação podem acontecer por uma série de fatores. Numa organização as falhas de comunicação podem fazer com que esta fracasse em suas metas traçadas. Os setores devem funcionar em conjunto, promovendo o êxito em qualquer ação. Thayer (1979, p.81) destaca que “quanto maior for a estrutura e o número de funcionários, maiores serão as chances de ocorrer problemas de comunicação.” Assim, são inúmeros os fatores que podem contribuir para que o processo de uma organização não funcione eficazmente. São eles:

- a) a falta de atenção no recebimento das informações;
- b) não haver interação entre o grupo;
- c) não fazer anotações;
- d) ter pressa na realização de atividades;
- e) não verificar se a sua mensagem foi compreendida pelo seu interlocutor;
- f) confiar demais nos recursos eletrônicos;
- g) excesso de informalidade.

Como forma de amenizar os problemas frente às limitações do processo de comunicação, Thayer (1979, p.81) estabelece quatro níveis de análise. São eles:

- a) nível intrapessoal: a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire o processo e consome informações;
- b) nível interpessoal: se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente, assim se regulam e controlam uns aos outros.
- c) nível organizacional: se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e esta com o meio ambiente;
- d) nível tecnológico: centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

No que diz respeito aos tipos e formas de comunicação, estes são, geralmente, "agrupados e classificados em várias categorias para estudo, análise, explicação e comparação" (CHIAVENATO, 1994, p.561).

Segundo Maximiano (2000, p.283-284), os meios de comunicação se classificam em três categorias: "pessoal, escrita ou impressa, e por meio de equipamento. A escolha deve ser pautada pela velocidade de resposta e pela possibilidade de registrar e recuperar a informação." O autor destaca, ainda, que os tipos de comunicação se referem à direção em que se dá a comunicação: para baixo, é aquela que parte dos escalões hierárquicos superiores rumo aos inferiores e, geralmente, se referem às ordens, diretrizes, políticas, procedimentos, relatórios sobre desempenho e pedidos de sugestões; para cima, se dá entre um escalão hierárquico inferior e outro superior, de modo que a informação parta do inferior para o outro; e lateral (ou diagonal), que envolve unidades de trabalho no mesmo escalão hierárquico ou unidades de trabalho em diferentes hierarquias. Refere-se em grande parte à coordenação entre as unidades de trabalho e a decisões com potencial influência sobre elas. Neste último tipo, para Oliveira (1999, p.90), as principais

vantagens são a maior rapidez no processo de comunicação, menor distorção no processo de comunicação entre pessoas (para cima e para baixo), aproxima pessoas através da comunicação direta, proporciona uma visão mais integrada da organização e evita sobrecarga nas chefias.

Então, o processo de organizar resulta na obtenção de uma estrutura organizacional que seja ajustada às necessidades e possibilidades da empresa, desde que a tomada de decisões sobre divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicações, em consonância com as restrições apresentadas pelos fatores condicionantes do processo de organizar (PINTO, 2002, p.62).

Há dois tipos de comunicação: eficiente (ocorre quando a compreensão do receptor concorda com o significado pretendido pelo emissor. A compreensão é o alvo a ser alcançado), e boa (ocorre quando o emissor obtém os resultados esperados do receptor. O objetivo do emissor é influenciar o receptor, de modo a que seja alcançada a influência desejada). A comunicação eficiente depende em parte de boa comunicação. A má compreensão reduz a probabilidade de que o receptor fará o que o emissor deseja. Para Hampton (1983, p.382), [...] quanto maior for a necessidade de coordenação, maior a necessidade de uma comunicação eficiente entre os departamentos (Figura 8).

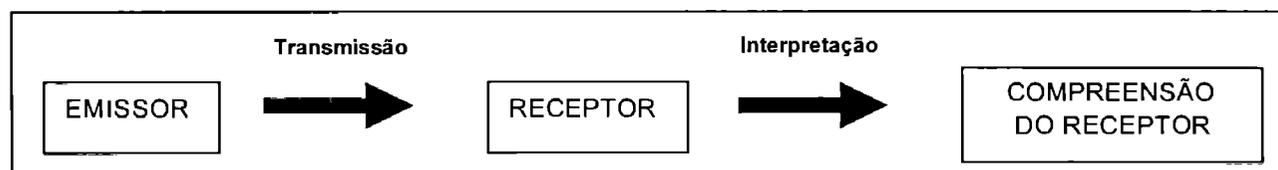


Figura 8 - Modelo simplificado do processo de comunicação.

Fonte: Adaptado de Hampton (1983, p.367).

A comunicação organizacional pode ser informal ou formal. Neste sentido, Kavanaugh e Ninemeier (2004) destacam três tipos básicos de comunicação nas empresas:

- a) vertical descendente: passagem de informação de um nível hierárquico mais alto para cargos inferiores na organização;
- b) vertical ascendente: passagem e informações de um nível mais baixo para níveis superiores;
- c) lateral: passagem de informações entre colegas de mesmo nível hierárquico.

Já para Chiavenato (2000, p.335), a comunicação pode ser dividida em:

- a) comunicação direta-recíproca-privada: conversação entre dois gerentes ou dois funcionários;
- b) comunicação direta-recíproca-pública: uma assembléia geral com todos os funcionários, onde cada um exporá publicamente ao gerente;
- c) comunicação direta-unilateral-pública: um discurso do presidente para todos os funcionários;
- d) comunicação direta-unilateral-privada: uma conferência do diretor para um grupo de gerentes;
- e) comunicação indireta-recíproca-privada: conversa entre dois funcionários por telefone;
- f) comunicação indireta-recíproca-pública: troca de idéias entre um superior e subordinados, através da publicação da empresa;
- g) comunicação indireta-unilateral-privada: uma comunicação interna, escrita de um gerente para um superior;
- h) comunicação indireta-unilateral-pública: comunicação coletiva; mensagens transmitidas através de publicações para empregados.

Segundo Berlo (1997), toda comunicação tem um objetivo. Para que ela aconteça, é necessário que exista uma fonte, isto é, a pessoa que dará início ao processo, e o objetivo da fonte deve ser expresso em forma de mensagem. Para transformar-se em código, linguagem, é necessário um codificador, que irá pegar as

idéias da fonte e transformará em código. No caso de comunicação de pessoas para pessoas este codificador são as habilidades motoras da fonte (voz, sistema muscular). Tendo a fonte e o codificador, surge agora o canal, o condutor da mensagem. E para efetivar-se este processo, resta ainda o receptor, que assim como a fonte precisa de um decodificador, neste caso, suas habilidades sensoriais.

Após discorrer sobre a estrutura organizacional e comunicação administrativa, o item a seguir tratará da empresa hoteleira, pois o processo de comunicação analisado será em uma empresa familiar.

2.3 Empresa hoteleira

Nos relatos de Janeiro (1997), as primeiras hospedarias surgiram por volta do século IV a.C. surgiram para atender às mais básicas necessidades humanas: a alimentação e o abrigo. Com o desenvolvimento, a necessidade de se viajar para fazer negócios cresceu cada vez mais, exigindo-se então locais próprios que atendessem às necessidades destes viajantes. Já os gregos, não possuindo qualquer tipo de hospedaria, dispunham suas casas para abrigar peregrinos.

Andrade (2000) aponta que o mais antigo registro de hospedagem, data a época das Olimpíadas, quando um número significativo de pessoas dirigia-se ao local, muitos vindos de longe, com a necessidade de abrigo e alimentação.

Ainda conforme Janeiro (1997), na antiga Roma, as hospedarias de maior qualidade eram chamadas de *mansiones*, e estavam espalhadas por todo o Império, bem como havia as tavernas, estas mais simples, onde ficavam os oficiais, legionários, sendo um local em que podiam comer e beber. Paralelamente, as instituições religiosas criavam abadias e mosteiros, que se destinavam a abrigar também peregrinos e viajantes. Com a Revolução Industrial e Ferroviária, foi dada maior importância à construção de hotéis, na forma como é conhecida nos dias atuais. Na Inglaterra, os hotéis viraram padrão, com boa comida, conforto e ambientes limpos.

Diante disso, em 1884, surge a primeira escola de hotelaria, fundada a partir da exigência de pessoal qualificado, sendo fundada por Theodor Baur, em Zurique, na Alemanha. Ainda nos anos de 1720, surgiram hotéis junto a atrativos turísticos, como em York Sulphur, na Pensilvânia, quando lá foi descoberto um manancial de águas térmicas e minerais. Em 1889, o famoso hoteleiro Cesar Ritz abre em Londres o Hotel Savoy, considerado exemplo de luxuosidade e apresentando uma série de inovações no segmento, como iluminação elétrica, casa de banho nos quartos dentre outras comodidades. Porém, foi nos Estados Unidos, entre os anos 20 e 30, onde se apresentou um maior crescimento e desenvolvimento da hotelaria, surgindo a rede Statler Company, uma das precursoras da rede de hotéis (JANEIRO, 1997).

Andrade et al (1999) destacam que no Brasil, pode-se constatar que a hotelaria teve origem com as hospedarias pertencentes aos portugueses, as quais eram na sua maioria localizadas na própria moradia do proprietário. Posteriormente, quando da instalação dos primeiros hotéis, teve por base os modelos europeus, e mais tarde, os modelos norte-americanos. Os autores apontam, ainda, que:

Os primeiros grandes hotéis foram aqui erguidos por imigrantes que viam no nosso país boas e grandes possibilidades de sucesso. No início, quase toda a estrutura desses hotéis era importada, porque o Brasil não sendo industrializado, tinha que comprar de outros países os materiais que não fabricava, como móveis, roupa de cama e mesa, azulejos etc. (p.22).

A sua expansão começou a partir de meados do século XIX, quando muitas das principais cidades ganharam grandes e elegantes hotéis. A partir da década de 30 ocorreu a implantação de grandes hotéis nas capitais, nas instâncias minerais, e nas áreas de apelo paisagístico. A expansão hoteleira se deu com o término da Segunda Guerra Mundial. Em 1946 houve um desaquecimento em consequência do fechamento dos cassinos, mas em 1966, com a criação da Embratur, começou uma nova fase da hotelaria brasileira (ANDRADE et al., 1999).

Para Perez (2001, p.6) o hotel é um estabelecimento de caráter público, destinado a fornecer uma série de serviços, tais como acomodação, alimentos e bebidas, lazer e deve estar orientado a três grandes objetivos: ser uma fonte de receita; ser uma fonte de emprego; e oferecer um serviço à comunidade.

Ainda definindo hotel, pode-se destacar Furtado (2001, p.8), que destaca como:

um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

Finalmente, de acordo com Cândido (2003, p.24), o hotel é considerado "uma organização, pois está associado a um grupo de pessoas que exercem diferentes funções para atingir um objetivo comum: qualidade nos serviços, atendimento eficaz, preço e satisfação."

Diante do exposto, pode-se entender que a hotelaria é uma indústria prestadora de serviços que possui suas próprias características organizacionais específicas na gestão em relação a outros estabelecimentos industriais e comerciais. Enquanto a maior parte das organizações vem automatizando seus processos organizacionais, a organização hoteleira é menos propensa a isto, em virtude de o relacionamento interpessoal constituir-se a essência da atividade da hospedagem. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, alimentação, e demais serviços inerentes à atividade de receber.

No que se refere a sua dimensão, as empresas hoteleiras podem ser classificadas, quanto ao seu tamanho, em pequenas, médias e grandes. O parâmetro que fundamenta esta classificação pode ser o apartamento (unidade habitacional - tipo), o número de leitos, ou a receita anual. Os meios de hospedagem desempenham um papel importante na maioria dos países, oferecendo instalações para transações de negócios, reuniões, recreação e entretenimento, e são essenciais à economia e a sociedade, bem como deve ser levado em consideração a transitoriedade na estada do hóspede e a necessidade de oferecer um tipo específico de serviço (CASTELLI, 2003).

Diante do exposto, pode-se entender que uma organização hoteleira pode ser caracterizada como um sistema produtor de serviços, pois realiza trocas diretamente com o usuário. Tem seu processo de prestação de serviços caracterizado "por um grande volume de clientes processado por dia, sendo o valor do serviço gerado tanto no front office (unidade habitacional, balcão de recepção,

governança, quanto no back room (lavanderia, cozinha)” (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.42).

Conforme o entendimento de Klein (1980, p.15), a estrutura de um hotel “está alicerçada no tripé hospedagem-alimentação-administração.” Isto é, uma organização hoteleira deve apresentar “uma perfeita sincronia entre o desenvolvimento das atividades de hospitalidade e de logística das operações.”

Corroborando com esta visão, Serson (2000) destaca que é essa infraestrutura que permite a prestação de serviço de modo adequado à satisfação dos clientes. Ou seja, cabe ao Administrador planejar a regulação geral e as atividades de diversos departamentos, de modo a funcionarem sem sua presença, acompanhar o seu desempenho, e intervir quando necessário.

2.3.1 Empresa familiar: origem e conceituações

Dentre os fatores que influenciaram o trabalho em família deu-se na transição do Brasil agrícola para o Brasil industrial, onde o idealismo e o “coronelismo” se transpuseram de maneira natural para este tipo de empresa, a forte influência de alemães e italianos, unidos a um contexto histórico persuasivo. Desta forma, o mundo capitalista está fundamentado neste tipo de empresa em sua história, mas o Brasil manteve as características das empresas familiares por mais tempo, o que se tornou desfavorável diante do cenário competitivo que se formou mediante o advento da globalização (BERNHOEFT, 1989).

De acordo com Lodi (1986, p.56), a empresa familiar é aquela em que:

a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O nascimento da empresa familiar se dá geralmente com a segunda geração de dirigentes, pois a empresa onde o fundador não tem herdeiros, não é considerada uma empresa familiar.

Ou ainda, no entendimento de Dornelley (*apud* BEZERRA, 2000, p.13), uma empresa é considerada familiar quando:

está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Ou seja, é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e que mantém os membros da família na administração. [...] Os laços de família constituem um dos fatores que determina a sucessão nos cargos administrativos; esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; as ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que se reflitam na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

Já para Bezerra (2000), as empresas administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar e tem conseqüências positivas e negativas como todas as outras. Quando dirigentes são parentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações verbais ou não podem ser aceleradas nas famílias. Independentemente da globalização, o próprio desenvolvimento capitalista caracterizado pelo surgimento e pelo crescimento das grandes corporações e pela expansão do mercado, criou uma tendência de perda da importância relativa das empresas familiares entre as firmas de grande ou maior porte (GANDRA, 1999). Os impactos desse processo (concentração de mercado e aumento da importância de ganho ou escala) ampliam a necessidade de aumento de capital ou tamanho médio das firmas. Nesta nova realidade, é recomendável e, dependendo do setor, até necessário, o aumento do tamanho da empresa familiar, para ganhar escala através da abertura de capital de associação com outras empresas ou parceiros internacionais.

As recentes vendas de tradicionais empresas familiares de grande porte em vários setores (como por exemplo, Metal Leve, Arno, Lacta, Estrela) deram a impressão de que elas estariam condenadas à extinção na economia globalizada. Porém, enquanto algumas empresas são vendidas, outras empresas de grupos familiares dão sinais de solidez, eficiência e vão se expandindo com a compra outras empresas (GRANDA, 1999).

Nesta nova realidade é recomendável e, dependendo do setor até necessário, o aumento do tamanho desse tipo de empresa, para ganhar escala através da abertura de capital de associação com outras empresas ou parceiros

internacionais. Entretanto, Hesselbein et al. (1997) enfatizam que as firmas familiares tendem a se mostrar resistentes a estas alternativas, pois temem a perda de controle. Com a transformação da estrutura produtiva e o aumento das fusões e aquisições, as empresas familiares são afetadas de maneira mais negativa ou diferenciada, ao invés das demais.

Neste sentido, Gandra (1999) destaca que mesmo que as empresas familiares percam "espaço" como um todo entre as firmas de maior porte, ainda o terão, embora com perfil e mentalidade totalmente alterados, com capital aberto, gestão profissionalizada etc.

A tradicional empresa familiar brasileira está morrendo, não por falta de lugar na economia brasileira para tais empresas, mas sim, porque as empresas nacionais estão perdendo um 'espaço' que dependia da manutenção da economia fechada. Muitas empresas familiares sobreviverão se conseguirem se adequar a tempo à economia aberta. (BARROS *apud* GANDRA 1999, p.146).

No entendimento de Gandra (1999, p.147), "a fórmula para a empresa ter sucesso é ser um bambu no mercado atual. O bambu não apresenta solidez no seu visual, mas contém algo importante: uma raiz muito firme." Ou seja, sua parte visível é suave e flexível, adapta-se às intempéries, e pode até encostar-se no chão.

O mesmo raciocínio pode ser transposto para o mundo empresarial, sendo que as empresas duradouras são aquelas que conseguem fixar bases sólidas de princípios, valores, filosofia e postura coerentes. Isto permite a flexibilidade de se adaptarem às mudanças do mercado, alterações estas provocadas por acionistas, concorrentes, clientes, fornecedores e medidas governamentais (HESSELBEIN et al., 1997). Os mesmos autores enfatizam, também, que esta mudança tão desafiadora ocorre quando da transição da primeira para as seguintes gerações, porque ela deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho e passa, então, a ser uma sociedade cujos vínculos e relacionamentos se darão pelo capital ou patrimônio. Os novos sócios não têm compromissos mútuos, pois não puderam escolher quem seriam seus sócios, e também o negócio não representa uma opção livre.

A empresa familiar tem um grande desafio, que passa pela solução de problemas do processo de sucessão. A resolução dos conflitos internos permite colocar a empresa numa base sólida, mais eficaz e contribuindo com o grau de

motivação dos colaboradores da empresa e com o processo de inter-relação interna e externa.

Segundo Lodi (*apud* LUZ, 2001), as empresas de pequeno, médio porte são aquelas que têm o menor índice de desempenho (demissão) de colaboradores, proporcionando trabalho para centenas de brasileiros. Porém, com o advento da globalização faz-se necessário uma formação continuada e a ética profissional tendo em vista as mudanças contínuas de forma acelerada.

Na opinião de Gandra (1999), nessa fase poderá ser útil a criação de conselhos. Eles podem dar início ao processo de separação entre o que é administrar a propriedade com todos os riscos existentes, podendo ser formado por sócios ou herdeiros. O princípio fundamental de ambos é que seus membros não devem ter funções executivas. Este conselho deve ser aquele que administra os interesses da sociedade numa primeira fase, porém não é chamado de conselho familiar porque transmite uma idéia um pouco doméstica, mas sim, por que é um conselho societário, cuja missão é administrar a transição e a pulverização dos interesses dos sócios, de uma geração para a outra, e também educá-los para esta nova relação.

Nesse sentido o autor coloca, também, que torna-se fundamental separar a propriedade da gestão, o que implica dizer que todos os componentes do conselho não devem ter funções na empresa. Ele – o conselho – deve buscar uma gradativa isenção para arbitrar eventuais conflitos de interesse entre o capital e a gestão. Quando não é possível ter esse conselho com os titulares atuais, uma alternativa é criar um composto pelos herdeiros. Para estes, fica estabelecido um processo de treinamento para dedicarem seus esforços, habilidades e conhecimentos no zelo pelos interesses dos acionistas e administrarem seus conflitos.

Para Gandra (1999), dentre as razões e o papel que um conselho, seja de sócios ou de herdeiros, pode ter na transição de uma sociedade do trabalho para o capital estão manter uma postura de independência e objetividade nas decisões, manter sua atenção em questões de longo prazo que podem ser de interesse dos acionistas, e criar grupos específicos para estudar projetos, tendências ou temas. Porém, é evidente que estes conselhos necessitam de tempo para desenvolver um processo de evolução e de sinergia e ultrapassar a fase de conhecimento mútuo,

para com isso construir para uma relação profissional e de confiança entre seus componentes.

Dentro deste contexto, muitos julgaram a empresa familiar como sendo uma instituição falida, mas este pensamento já foi abandonado nos Estados Unidos e na Europa, desde a década de 80. Como mostra o autor inglês Leach, "estas empresas têm tudo para dar certo" (GANDRA, 1999, p.155). Pode-se perceber, então, muito mais envolvimento, dedicação e entusiasmo dos membros de uma empresa familiar do que qualquer outro executivo profissional. Já foram criados nestas regiões, institutos de apoio à empresa familiar no Brasil. Com isso, enquanto algumas empresas tradicionais estão sendo vendidas por qualquer motivo há, em contrapartida, as empresas que superam seus problemas e dão certo.

Num artigo publicado, John Davis e John L. Ward trazem como destaque as empresas familiares em seu desafio da continuidade, informando como conhecer os modelos que permitem administrar transições, evitar conflitos e planejar estrategicamente o negócio em família (*HSM MANAGEMENT*, 2003, p.83). Lodi (1986) enfatiza que os pontos positivos da empresa familiar são as características criatividade, agilidade, e facilidades no controle, como condições de extrema relevância para o progresso ocorrido. Tem-se aqui, então, um quadro onde não se pode desconsiderar o sistema familiar no mercado, mas sim analisar o progresso, evolução e atualização dessa empresa diante da chegada das multinacionais. Dentre estas, quase todas proveram de uma instituição familiar, que com o crescimento que abre mão do capital de terceiros, geralmente estão fadadas a ser engolida pela concorrência.

A competência esperada atualmente de um administrador, neste processo globalizado, com as tecnologias disponíveis e as mudanças constantes, é a de que seja um profissional que atue de forma eficaz, onde é fundamental estar o mais informado possível da realidade existente no mercado competitivo e das tendências futuras. Portanto, é fundamental a internalização de novos valores e posturas administrativas no contexto organizacional por parte, principalmente de profissionais comprometidos com o negócio, a missão, os princípios e o código de ética da empresa.

Dentre as soluções, está uma elaboração da análise organizacional nas empresas, que cada vez mais se faz necessária e, uma das funções do

administrador, será a responsabilidade de gerenciar as informações para a elaboração de um planejamento para a empresa, com o intuito de manter os colaboradores motivados, criativos e comprometidos com a mesma. Sendo assim, a monitoração da cultura e do clima organizacional deve ser incorporada nas funções do administrador, independente de ser atribuição do psicólogo organizacional.

Segundo Bernhoeft (1989), no Brasil, há três tipos de organização familiar:

- a) empresas de pequeno e médio porte: de cunho familiar, que tem como base de seu fundamento uma família, que a constituiu com o intuito de repassar às gerações futuras, representando 95% dos negócios no país;
- b) empresas de médio porte: de cunho familiar, que ainda têm o envolvimento da família na cúpula ou direção da mesma, mas que, devido às circunstâncias, como competitividade e globalização, foram forçadas a profissionalizar os níveis gerenciais. o seu principal objetivo é cobrir todo o território com seus produtos e serviços; e,
- c) empresas multinacionais: presentes no país, que mesmo sob controle familiar no exterior, já superaram esses obstáculos. devido à ampliação de mercados, profissionalizam totalmente seus segmentos internacionais, não trazendo influência familiar, pois estão longe de seu país de origem e a distância e o profissionalismo dos colaboradores locais extingue os conflitos da questão familiar.

Bernhoeft (1989) destaca que assim como em outros países, no Brasil a maioria das empresas privadas nacionais é composta de firma familiar e o problema da capitalização é uma consequência dos estilos de direção que caracterizam este tipo de empresa. Uma análise mais detalhada mostra que este tipo de empresa não faz parte de um grupo homogêneo, sendo necessária e útil uma divisão destas em dois grupos: o primeiro corresponde às empresas menores (pequeno e médio porte), de capital fechado e controle centralizado, e o grupo é composto pelas empresas maiores (maior porte), de capital aberto e controle descentralizado.

As empresas familiares são geradoras de dois milhões de empregos diretos, com a participação no Produto Interno Bruto (PIB) em 12% do segmento agribusiness, 34% da Indústria, e 54% dos serviços. Dentre as maiores empresas, 95% são familiares, tendo como um dos grandes desafios, a profissionalização de sua gestão. Desta forma, a resolução dos conflitos internos permite colocar a empresa numa base sólida, mais eficaz e contribuindo com o grau de motivação dos sócios, dos colaboradores da empresa, e com o processo de inter-relação interna e externa (RICCA, 1998).

Quanto ao processo de sucessão nestas empresas, o mesmo acontece porque o fundador pretende dar oportunidade profissional a seus herdeiros ou porque os futuros sucessores têm que se mostrarem aptos e capacitados a assumirem responsabilidades que a eles são delegadas. Gandra (1999) aponta que cada vez mais, os estudiosos do assunto chegam a uma mesma conclusão no que se refere a questão da sucessão em uma empresa familiar, pois este fator é ponto chave do sucesso da mesma.

O fundador deve se preocupar em oferecer uma formação adequada a seus filhos, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre; portanto, para ele é muito mais fácil resolver o problema da sucessão enquanto é vivo, pois se não o fizer após a sua morte a família poderá entrar em conflito, provocando a quebra da empresa ou a sua venda. Assim, uma sucessão mal resolvida pode acabar com o patrimônio de anos (GANDRA, 1999, p.113).

Historicamente, Bernhoeft (1989) coloca que ao se observar a empresa familiar implantada no começo do século passado, pode-se constatar que poucas delas sobreviveram. Na década de 40 e 50 este tipo de empresa sofreu um processo de sucessão mal administrado, o que promoveu conflitos entre os familiares e, conseqüentemente a venda da mesma. Se o fundador tivesse dado maior importância à sucessão de seus filhos, a empresa familiar teria tido chances de sobrevivência. Na segunda geração, as relações de poder nascem do "direito de sangue", pois a sucessão está ligada ao fator hereditário, no qual os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Sendo assim, Lodi (1986) enfatiza que a capacitação dos jovens deve ser realizada fora do ambiente da empresa da família. Os filhos devem ser educados

para seguirem as profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não na convivência de posição de comando empresarial. O melhor familiar é aquele que não depende da empresa para viver, mas sim, a empresa é quem deve precisar dele. Dessa forma, a entrada da segunda geração na empresa familiar deve levar em conta algumas diretrizes, para que assim, possa garantir um desenvolvimento empresarial satisfatório, que são recomendadas por este autor. São elas:

- a) os filhos possuam um aprendizado profissional em outras empresas antes de assumirem a direção de uma empresa familiar;
- b) a aprendizagem comece desde o básico até o comando de posições;
- c) assumam o cargo diretivo até os 35 anos, para que possam obter sucesso na gerência, isto é, possa verificar *in loco*, os resultados positivos; e, assumam posições por sua livre espontânea vontade;
- d) o pai não deve pressionar o filho a assumir a empresa, a não ser em casos extremos;
- e) é prudente evitar a coincidência de uma crise da empresa com o momento da transição;
- f) se o objetivo é a presidência da empresa, o filho deve começar pela linha de operações, pois se ao se começar pela presidência, não terão oportunidade de conhecer a empresa como um todo, ao mesmo tempo em que não poderá conhecer o perfil dos colaboradores;
- g) é prudente conhecer o grau de interação dos filhos, para assim, evitar conflitos na partilha do inventário; e,
- h) uma nova geração de profissionais deve crescer junto com o filho escolhido para presidente, isto é, esta nova equipe (faixa etária) caminhará junto ao novo dirigente, e assim, ser duradoura.

Os princípios e passos que vêm em auxílio do sucesso da sucessão são apontados por John L. Ward (*apud* HSM MANAGEMENT, 2003, p.83) como:

- a) a sucessão é um processo, não um ato isolado; quando é feita acertadamente, quase ninguém se dá conta dela;

- b) é difícil iniciar as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão, mas o melhor é não protelar o início das mesmas;
- c) nenhum plano de sucessão é seguro se o fundador não tem garantido seu futuro econômico;
- d) ao pensar no sucessor, sua participação na empresa familiar deverá ser de um gesto voluntário e não de uma obrigação;
- e) na maioria dos casos, uma vasta experiência em outras empresas é um requisito essencial para uma carreira de sucesso na empresa familiar. Por isso a necessidade de estimular e motivar os descendentes nesse sentido;
- f) um sólido planejamento da sucessão contribuirá para aumentar o valor da empresa;
- g) antes de se retirar, os proprietários atuais necessitam de, no mínimo, cinco anos para começar a cultivar as atividades pessoais que lhes despertem interesse;
- h) no geral, a sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário; e,
- i) na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.

Diante do exposto, Drucker (1981) aponta que há três regras de ouro para administração das empresas familiares. São elas:

- a) os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto quaisquer outros colaboradores e atuem com dedicação. Se o quadro de colaboradores incluir um filho ou sobrinho improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa;
- b) independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é

essencial que pelo menos um posto elevado sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar;

- c) com exceção das empresas familiares muito pequenas, as de outros portes necessitam, cada vez mais, de profissionais sem vínculos de sangue nos cargos essenciais.

Desta forma, para o alcance do sucesso empresarial do novo dirigente, Lodi (1986) recomenda, também, que:

- a) trabalhe fora da empresa por dois ou três anos, em grupo altamente profissionalizado, de preferência numa multinacional;
- b) fazer estágios anuais em empresas internacionais ou nacionais mais avançadas;
- c) procurar participar de conselhos de administração de outras empresas de alto nível;
- d) cultivar a companhia e aproveitar a experiência dos empresários mais velhos e bem-sucedidos;
- e) dominar um ou mais idiomas diferentes daquele de nascimento;
- f) cursar pós-graduação em universidade de nível, nacional ou estrangeira;
- g) cursar cursos de extensão ligados às universidades de nível;
- h) desenvolver contatos e familiaridade com o ambiente de poder da esfera federal, estadual e municipal;
- i) participar da associação de classe;
- j) relacionar-se com pessoas de sua geração, que são ou serão da equipe de governo;
- k) estreitar o relacionamento com líderes do setor financeiro, oficial e privado, participando ativamente do chamado lobby setorial;

- l) envolver-se mais diretamente nas atividades de assessoria de imprensa e relações públicas, desenvolvendo relacionamento com jornalistas e construindo uma imagem pessoal externa;
- m) participar de movimentos de cunho social e humanitário;
- n) participar ativamente em comitês de direção do grupo, assumindo seu papel no processo de decisão do grupo como um todo;
- o) desenvolver um programa de leituras técnicas e de interesse geral, revisando e enriquecendo seu acervo de livros, discos e vídeo-cassete;
- p) desenvolver um programa de educação artística, participando de eventos significativos no teatro, na música e nas artes plásticas;
- q) fazer viagens culturais com o intuito de aproximação com artistas plásticos, escritores, críticos, dentre outros da área; e,
- r) patrocinar, dirigir ou participar de eventos culturais.

Ainda conforme Lodi (1986), não há um sucessor preparado ou não há um consenso familiar sobre qual dos pretendentes deve assumir a direção da empresa. Para tanto, em contribuição, o autor aponta cinco afirmações:

- a) a semente da destruição pode estar no próprio fundador, isto é, o filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai, desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna;
- b) a família precisa entender que os parentes não os melhores sócios, portanto, o que deve ser proposto não é o afastamento da família, mas sim, desenvolver um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente e conseguindo uma boa mistura de familiares e não-familiares;
- c) a sucessão deve ser encarada do ponto de vista do pai, ou seja, não é importante que seu filho estude administração, mas que ele seja ele mesmo;
- d) deve-se ver a sucessão do ponto de vista do sucessor, pois é fundamental saber como o filho foi criado; e,

e) a empresa familiar precisa saber usar consultoria, isto é, caso o pai tenha dúvidas de como poderá ser feita sucessão, é muito importante saber que a necessidade de profissionalização do *management* e a reorganização administrativa conduzem diretamente na busca de consultorias e assessores externos.

Entretanto, Lodi (1986) enfatiza que a profissionalização não implica em descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais. Neste sentido, Bernhoeft (1989) coloca que na profissionalização da empresa familiar é importante considerar que esta não se refere, exclusivamente, aos aspectos organizacionais, e sim, em conscientizar os membros que possuem o poder, de que a continuidade do seu negócio está vinculada em separar família de propriedade e de administração, podendo com isso, viabilizar o sucesso como duradouro.

Lodi (1986, p.89) coloca que com o envolvimento por completo na empresa e a dependência para a autodefinição e segurança, o empresário possui dificuldades em deixá-la, isto é:

Tende a ver as outras pessoas como tentativas de removê-lo do controle, tornando-o um ser resistente às mudanças. A solução seria convencer o empresário a uma re-organização, a compreender que deve inovar outros empreendimentos [...] A interpretação da personalidade do fundador da empresa é muito importante, pois mostra o motivo real que o levou a começar a empresa e, também, o ponto de partida para a compreensão de sua estratégia [...]

Assim, dentro desse contexto, a maioria das empresas familiares se formou. Para uma melhor compreensão do tema, no item a seguir discorrerá sobre o histórico e evolução da empresa familiar.

No caso de conflito de interesses na sucessão, a empresa deve ter prioridade sobre a família, sendo que esta atitude fará com que a família tenha sua subsistência garantida, ou seja, sempre será uma decisão política forçada. Então, é mais fácil recusar trabalho aos familiares, do que ter de demiti-los após a contratação (LODI, 1986).

Contudo, devido às questões familiares, esse tipo de empresa apresenta algumas fraquezas, que são citadas por Lodi (1986):

- a) os conflitos de interesse entre família e empresa;
- b) o uso indevido de recursos da empresa por membros da família;
- c) a falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos;
- d) a resistência à modernização do marketing levando à falta de uma boa política de produtos e de mercado; e,
- e) favorecimento a emprego e promoção de parentes, não tendo competência suficiente à realidade da empresa.

Lodi (1986) aponta, ainda, os pontos positivos obtidos numa empresa familiar, quais sejam:

- a) o nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;
- b) escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa;
- c) a união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;
- d) o sistema de decisão é mais rápido;
- e) a sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais;
- f) as gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro; e,
- g) a sucessão é considerada a pior fase da empresa familiar, porque é quando surgem os conflitos, já que poderão alterar a estrutura da família. Ao longo do tempo, nota-se que os pais devem preparar a família para o poder e a riqueza; assim, a passagem da família simples para a família rica, se não for acompanhada de uma integridade

familiar, poderá desestruturar a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

Para a conservação da empresa familiar por várias gerações, é fundamental um plano de reuniões familiares e de planejamento empresarial. John L. Ward (*apud* HSM MANAGEMENT, 2003, p.83) sugere um modelo para o alcance deste intento:

a) Plano para a participação familiar na empresa

- instrui a família em relação ao negócio e seus requisitos;
- estimula a valorização da iniciativa empresarial, da economia e de assumir riscos, bem como, enfatiza a importância para a família do sucesso da empresa;
- estimula o interesse da família pelo futuro do negócio;
- desenvolve os futuros líderes da família; e,
- muda a liderança familiar da geração atual para a seguinte.

b) Plano estratégico para a empresa

- “presta atenção” ao atual desenvolvimento da empresa, “visualiza” para onde se encaminha e “como” se fará para chegar lá;
- identifica os preceitos fundamentais do negócio, discute-os e supervisiona sua colocação em prática;
- identifica os valores básicos que impulsionam os donos e/ou diretores com influência sobre o andamento do negócio.

c) Plano estratégico para a família

- expressa a intenção da família de passar o negócio à nova geração;
- desenvolve uma visão conjunta da maneira pela qual a família e a empresa vão colaborar;
- propõe formas de restabelecer a futura cooperação e a liderança familiar;
- identifica os objetivos exigidos para o cumprimento do plano;

d) Plano de divisão patrimonial

- proporciona uma renda vitalícia assegurada ao dono e ao seu cônjuge;
- resolve a questão de quem participará do patrimônio da empresa e de sua capitalização;
- estipula quem controlará a tomada de decisões relacionadas aos negócios;
- proporciona novas oportunidades e desafios aos que se retiram.

e) Plano para o desenvolvimento da liderança na sucessão

- prepara o sucessor ou uma equipe de diretores familiares para assumir a liderança do negócio;
- assegura que os sucessores se capacitem para levar adiante e revitalizar a estratégia da empresa;
- oferece aos sucessores oportunidades de contribuir significativamente na empresa e de obter o correspondente reconhecimento;
- avaliar o desempenho dos sucessores.

Bernhoeft (1989) destaca que os planos sugeridos por John L. Ward podem parecer complexos em sua aplicação, no entanto, os líderes de empresas bem-sucedidas de várias gerações atestam que o mesmo é decisivo para o sucesso, sendo parte integrante da gestão gerencial. O autor aponta, ainda, que uma outra característica de se tornar uma empresa familiar é a confiança mútua que deve existir entre os membros da empresa, pois esta independe da ligação formal com a administração.

Desta forma, pode-se entender que na história das empresas familiares não é o grupo familiar em si que irá enfraquecer a empresa, mas sim, a falta de comunicação das informações, o contato direto, a interação e o gerenciamento de conflitos. A empresa familiar precisa definir, objetivamente, como os membros familiares estão contribuindo para o sucesso empresarial, implicando, então, na necessidade de um programa de avaliação dos diretores e gerentes.

Entretanto, para se ter uma estrutura organizacional que promova um processo de comunicação eficaz (empregador-empregado, empregado-cliente), é fundamental a implementação de ações que promovam a interação entre o grupo, a valoração dos colaboradores, os mecanismos que facilitem o contato dentro da estrutura organizacional entre todo o grupo interno com o externo, dentre outros fatores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de estudo e abordagem

A pesquisa quanto aos objetivos é do tipo descritiva, pois este método permitiu desenvolver as metas traçadas nessa pesquisa, bem como contribuiu para a implementação de melhorias na estrutura organizacional em estudo. Para Triviños (1995, p.110), “este tipo de pesquisa pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.”

Quanto a sua natureza se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, que permite desenvolver uma revisão da literatura a partir de material já publicado (livros, artigos, dissertações, teses e Internet). Para Rauen (2002, p.65), “consiste na busca de informações bibliográficas para a tomada de decisão em todas as fases da pesquisa.”

Quanto à forma de abordagem do problema delimitado, esta pesquisa é quantitativa. Para Richardson (1999, p.70), caracteriza-se pelo emprego de quantificação, tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas.

3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados foi aplicado um instrumento de coleta denominado Questionário com 19 funcionários do Canasvieiras Praia Hotel. O instrumento foi estruturado em duas partes, sendo que na Parte I abordou-se uma questão sobre os dados funcionais e na Parte II questões referentes aos objetivos deste estudo. Foram elaboradas 18 perguntas fechadas e abertas, as quais foram aprovadas pela Professora Orientadora.

O período de aplicação ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2005 próximo passado, com 100% de participação da população escolhida.

Para a análise e tratamento dos dados coletados, foi utilizada a tabulação das Partes I e II do instrumento, reunindo as categorias estrutura e comunicação organizacional, utilizando a revisão da literatura numa inter-relação teoria-prática em algumas das questões, na busca de ações de melhorias no processo de comunicação do Canasvieiras Praia Hotel.

Durante a observação participante pôde-se verificar a importância da comunicação administrativa em uma estrutura organizacional. Esta constatação foi possível devido ao fato de que esse pesquisador é funcionário da unidade de estudo.

4 APRESENTAÇÃO DA ILHA DE SANTA CATARINA E DO CANASVIEIRAS PRAIA HOTEL

Este capítulo apresentará a caracterização da Ilha de Santa Catarina e a caracterização da unidade em estudo.

4.1 Caracterização da Ilha de Santa Catarina

A Ilha de Santa Catarina é a capital do Estado de Santa Catarina. A cidade tem uma área de 436,5 Km², e está localizada entre os paralelos de 27° 10' e 27° 50' de latitude sul e no meridiano de 48° 25' de longitude oeste (IPUF, 2000).

A área do Município divide-se em duas porções de terra: uma porção maior na Ilha de Santa Catarina, com 424,4 Km², sendo 54 Km no sentido norte-sul e 18 Km no sentido leste-oeste, e outra porção continental com 12,1 Km², separados por um estreito de 500 m de largura. Unindo as duas porções do Município temos três pontes: Governador Hercílio Luz, Governador Colombo Salles e Governador Pedro Ivo Campos (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2005).

A porção referente à Ilha de Santa Catarina tem como limite leste o Oceano Atlântico, limite norte a Baía Norte e limite sul a Baía Sul; enquanto que a porção continental limita-se a oeste com o Município de São José. Geologicamente a Ilha de Santa Catarina está constituída por terrenos cristalinos, que formam a parte mais elevada da Ilha e terrenos sedimentares que constituem as partes baixas (SANTOS, 2000).

A Ilha é alongada, estendendo-se paralelamente ao continente, com uma linha de costa bastante recortada (172 Km lineares). Sua morfologia é descontínua, formada por cristas montanhosas e por morros isolados, intercalados por pequenas planícies (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2005) (Mapa 1).



Mapa 1 - Localização da Ilha Santa Catarina.
Fonte: <http://www.pmf.sc.gov.br/?link=guia_digital>.

Destaca-se uma foto da composição urbana da Ilha de Santa Catarina
(Foto 1).

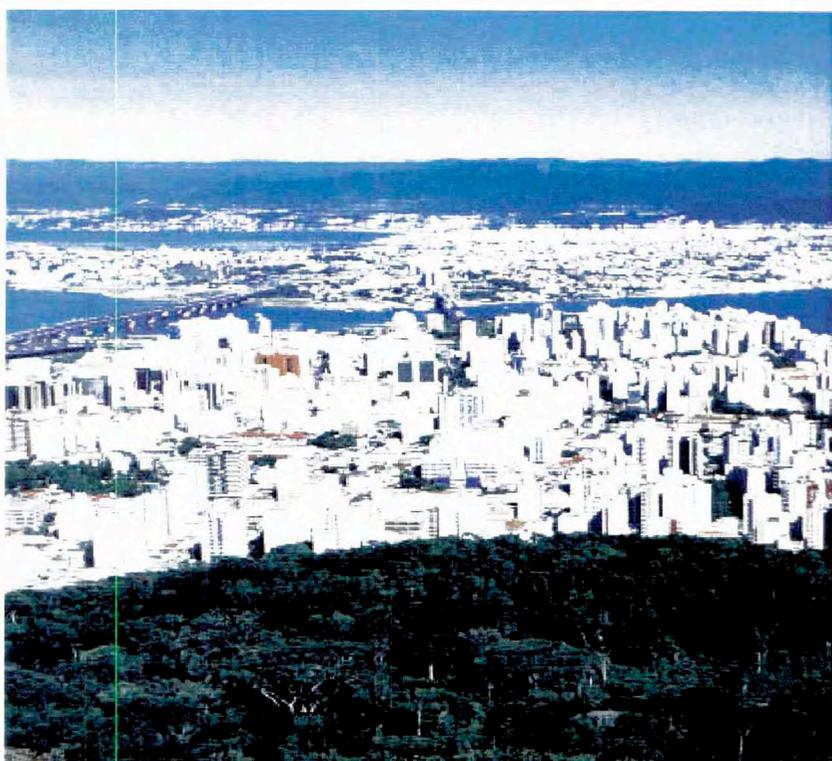


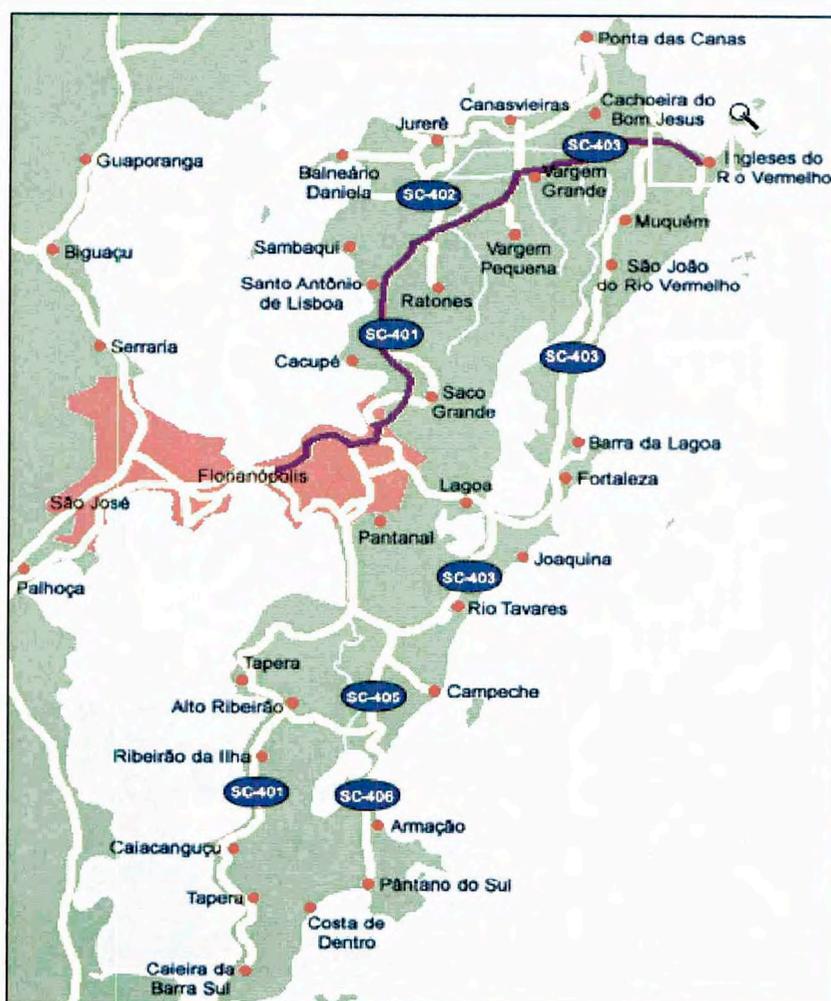
Foto 1 - Imagem urbana da Ilha Santa Catarina.
Fonte: Revista Eventos e Negócios (2004).

O clima na Ilha é inerente ao litoral sul brasileiro, com estações bem definidas e precipitação bem distribuída ao longo do ano. As temperaturas giram em torno de 17,4°C no inverno e 26,6°C no verão (SANTOS, 2000).

A Ilha de Santa Catarina possui praias, promontórios, costões, restingas, manguezais e dunas, e ainda, seis bacias hidrográficas: Itacorubi, Rio Tavares, Ratoles, Peri, Saco Grande e Lagoa da Conceição (SANTOS, 2000).

Contornada por mais de 100 praias e 20 pequenas ilhotas, a Ilha apresenta diferentes ecossistemas que se encontram interligados, desde remanescentes de Mata Atlântica a mangues e restinga (SANTOS, 2000).

O Mapa 2 apresenta as localizações das praias da Ilha de Santa Catarina.



Mapa 2 - Localização das praias da Ilha de Santa Catarina.

Fonte: <http://www.pmf.sc.gov.br/?link=guia_digital>.

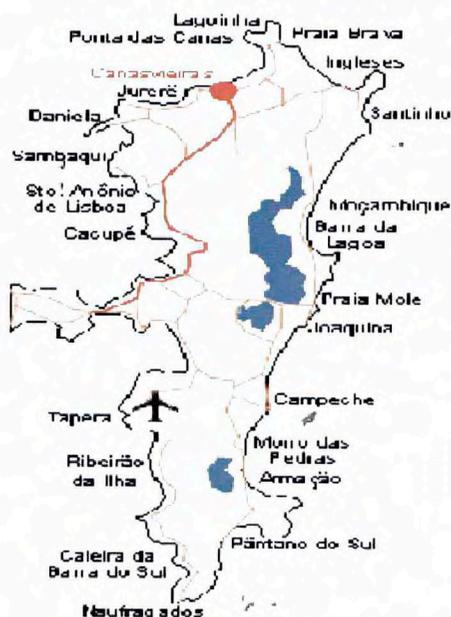
Seu delicado ecossistema tem, entre outras particularidades, o fato de ser um sistema de transição da região tropical para a região temperada, ponto de encontro entre águas frias e quentes (locais de grande biodiversidade). Na Ilha também se encontram os últimos mangues da Costa Americana no Atlântico Sul, que, como suas lagoas, baías e ilhas, são berçários de animais marinhos. As pequenas ilhas ao seu redor também se situam na rota de migração transcontinental de muitas espécies (SANTOS, 2000).

Com a expansão da cidade e início da migração para a Capital, a localidade começou a ser ocupada por uma população migrante. Inicialmente o fluxo migratório foi interno à Ilha (composto por famílias originárias de outros bairros mais próximos do centro da cidade), posteriormente a migração deu-se através de famílias vindas predominantemente do interior do Estado (SANTOS, 2000).

Atualmente, Florianópolis é um destino em destaque no cenário turístico, atraindo turistas nacionais e internacionais que buscam desfrutar de lazer e/ou realizar negócios. Notadamente, o turismo de negócios, no qual o Hotel está inserido é o grande atrativo para a geração de novas oportunidades de negócios.

4.2 Caracterização do Canasvieiras Praia Hotel

A unidade de estudo está localizada na Praia de Canasvieiras, no norte da Ilha de Santa Catarina, a 35 Km do centro (Mapa 3 e Foto 2).



Mapa 3 - Localização da Praia de Canasvieiras.
 Fonte: <http://www.pmf.sc.gov.br/?link=guia_digital>.

A Praia tem aproximadamente 2 km de comprimento tendo a Ilha do Francês logo em frente, tratando-se de uma das principais atrações turísticas do norte da Ilha. A água do mar é verde esmeralda, tem poucas ondas e apresenta uma variação de temperatura entre 23° e 26°C durante o verão, sendo bastante procurada por famílias para lazer e descanso.

Funciona como uma pequena cidade, contando com delegacia de polícia, posto de saúde, supermercado 24h, mini-shopping, aluguel de carro, agências bancárias, de correio e de viagem.

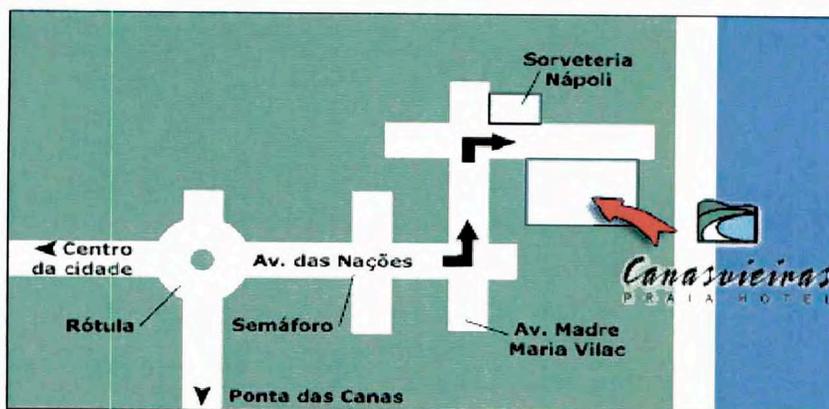
Com aspecto de cidade a beira-mar, apresenta centros comerciais, com intenso fluxo de turistas nacionais e internacionais.

Na área de alimentação, Canasvieiras oferece churrascarias, casas de massa, frutos do mar, comida típica, cozinha internacional, lanchonetes, docerias e sorveterias. Durante o verão conta também com um quiosque do McDonald's.

A hospedagem também é farta neste balneário. O turista pode escolher ficar hospedado em hotéis de luxo, pousadas aprazíveis, residenciais ou casas de aluguel. Para aqueles que querem gastar pouco, há albergues e camping.

À noite turistas e ilhéus podem se divertir em bares com música ao vivo, casa de show ou boates.

O Hotel está instalado na Praia de Canasvieiras, à Rua Hypólipo Gregório Pereira, 700, CEP: 88.054-210 - Florianópolis (SC) – Brasil. Fone/Fax: (48) 3266-1310, Toll Free: 0800-481310 (Mapa 4).



Mapa 4 – Localização do hotel na Praia de Canasvieiras.
Fonte: <http://www.pmf.sc.gov.br/?link=guia_digital>.

Fundado em 1986, foi um dos quatro primeiros hotéis da Praia de Canasvieiras. Surgiu com o intuito de suprir a demanda que se apresentava crescente na região.

A Razão Social está denominada como “Xavier Empreendimentos Turísticos Ltda.”, tendo como nome fantasia “Canasvieiras Praia Hotel”.

O Hotel possui o site: <www.canasvieiraspraiahotel.com.br>.

O Hotel trabalha sob o contrato de Sociedade Limitada Simples, sendo caracterizado como uma empresa de pequeno e médio porte (são empresas de pequeno e médio porte, de cunho familiar, que tem como base de seu fundamento uma família, que a constituiu com o intuito de repassar às gerações futuras, representando 95% dos negócios no país) (BERNHOEFT, 1989). Ressalte-se que até o momento deste estudo não se pensa sobre o processo sucessório.



Foto 2 – Frente do Hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).



Foto 3 – Recepção do Hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).

Os apartamentos são amplos e mobiliados adequadamente (Foto 4).



Foto 4 – Quarto de casal do Hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).

A área de lazer em torno da piscina e o restaurante são outros atrativos que agregam valor ao empreendimento, caracterizando o Hotel como um ativo imobiliário rentável (Fotos 5 e 6).



Foto 5 – Área interna do Hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).



Foto 6 – Área interna do Hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).



Foto 7 – Restaurante do hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).



Foto 8 – Cozinha do hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).

Em 1995 foi reformada a estrutura física. Nesse mesmo ano passou por um processo de ampliação e reforma na estrutura física, desde então oferecendo a seus clientes um total de 54 unidades habitacionais (Uh) com TV a cabo, ar condicionado, banheira de hidromassagem, restaurante com capacidade para 100 pessoas, salas para eventos, com capacidade total para 160 pessoas.

Diante dessa estrutura, o Hotel é um empreendimento hoteleiro consolidado e competitivo no crescente mercado turístico de Florianópolis. Isto se deve ao fato do constante investimento em marketing, com participação em feiras e eventos, estrutura física moderna, excelente localização, aliada à qualidade na prestação de serviços.

Em 1998 foi implantado o Sistema de Gestão. O Hotel ainda não possui Certificação ISO, porém já fez a implantação dos 5'S e possui os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) em todas as atividades operacionais. A política de qualidade é praticada por toda equipe de funcionários.

4.3 O mercado atual e o Canasvieiras Praia Hotel

Posiciona-se com um equipamento hoteleiro de qualidade na estrutura física e nos serviços prestados.

A marca Canasvieiras Praia Hotel é bastante conhecida pelos operadores de turismo, agentes de viagem e consumidores finais, devido ao amplo trabalho de divulgação que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos.

O Hotel atua no mercado nacional e mercado internacional. No mercado nacional, as principais regiões emissoras de turistas para lazer ou negócios são os Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná.

O Estado de Santa Catarina e a Ilha de Santa Catarina vem se consolidando como produtos turísticos bastante atrativos (Quadro 2).

ESTADO	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)
Rio Grande do Sul	35,37	38,86	40,96
São Paulo	20,05	20,79	19,31
Paraná	18,78	16,51	13,71
Santa Catarina	12,56	46,51	7,70
Rio de Janeiro	3,46	4,28	5,52

Quadro 2 - Principais mercados emissores nacionais (para Florianópolis).
Fonte SANTUR (2004).

No mercado internacional, a Argentina é a maior emissora de turistas para Florianópolis. Com a crise econômica naquele País em 2001 houve uma retração deste mercado, mas já se pode observar a recuperação do mesmo.

O Paraguai é um mercado que vem crescendo significativamente. (Quadro 3).

PAÍS	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)
Argentina	87,38	68,60	70,38
Uruguai	6,78	19,45	8,71
Paraguai	4,26	6,83	8,01
Chile	0,95	1,37	4,88

Quadro 3 - Principais mercados emissores internacionais (para Florianópolis).
Fonte: SANTUR (2004).

Neste contexto, a maior ameaça que a empresa enfrenta é a sazonalidade, assim como os outros hotéis da região. A oferta de hospedagem cresceu nos últimos anos no Norte da Ilha, sendo que atualmente pode-se verificar uma acomodação desta oferta.

Por outro lado, verifica-se o crescimento do mercado interno. O número de turistas brasileiros vem crescendo gradativamente nos últimos anos, como se pode observar nos dados publicados pela Santur (2004).

Os mercados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo são os principais emissores.

A região do Norte da Ilha em breve receberá o investimento do Sapiens Parque, que será um complexo urbano e ambiental formado por empreendimentos turísticos, empresariais e educacionais. O propósito consiste em promover o desenvolvimento econômico, social, ambiental, tecnológico e urbano, sustentável, visando constituir-se em uma referência nacional e internacional de inovação, inteligência, qualidade de vida e bem-estar. Com certeza será um fator de competitividade para o destino turístico gerando muitas oportunidades de negócios (<www.sapienspark.com.br>).

O Hotel se diferencia dos concorrentes devido a alguns fatores, tais como: estar há 15 anos no mercado e ser um dos quatro primeiros hotéis a se instalar na região, o fato de possuir o mesmo nome da Praia de Canasvieiras, e a localização do empreendimento é igualmente privilegiada, e o forte trabalho de marketing realizado para a consolidação da marca.

A empresa possui uma política de preços distinta para a baixa e alta temporada turística. Essa realidade pode ser visualizada no Quadro 4.

BAIXA / ALTA (EM REAIS)				
	SGL	DBL	TPL	QPL
apartamento luxo	89 / 203	112 / 254	(***)	(***)
Apartamento super luxo	108 / 244	134 / 305	160 / 366	175 / 439
suítes	123 / 213	154 / 366	184 / 439	195 / 527
pessoa extra	20% do valor do apto.	(***)	(***)	(***)

Quadro 4 - Tarifário balcão.

(***) Diárias respectivamente de baixa temporada e alta temporada com meia pensão inclusa.

Fonte: Canasvieiras Praia Hotel, 2005.

As diárias do Hotel incluem café da manhã, não são cobradas taxas de serviços (10%), uma (1) criança até cinco anos no apto dos pais não paga, as diárias iniciam as 14h e encerram as 12h, as tarifas são em reais e sujeitas à alteração sem prévio aviso, em virtude das mudanças na política econômica do país, são cobrados R\$ 1,20 (um real e vinte centavos) por apartamento por dia, referente a taxa de turismo que é utilizada para investir na melhoria da infra-estrutura e dos serviços da cidade. Esta taxa é administrada pelo *Convention & Visitors Bureau* de Florianópolis.

Neste sentido, as tarifas praticadas são competitivas comparativamente aos hotéis concorrentes de mesma categoria. O Hotel conta com o tarifário balcão, tarifário agente (comissionado em 10%) e tarifário operador (comissionado em 20%).

Em relação à alimentação, os preços dos pratos do restaurante são adequados ao mercado, atendendo perfeitamente aos hóspedes e público externo.

Quanto aos preços, estes são nivelados aos dos concorrentes. Geralmente os valores são negociados de acordo com o perfil do evento, ou seja, existindo hospedagem e alimentação os preços das salas tornam-se mais atraentes.

Durante todo o ano e em maior escala na temporada de verão a participação de operadoras de turismo é muito grande. As operadoras internacionais, notadamente as Argentinas, é que trazem um maior fluxo de turistas, seguidas de operadoras nacionais, agências de turismo e turistas de balcão. Dentre as operadoras/agências utilizadas estão: New Line; Fly Tur; Floot; FRT; Voetur; BBtur; Wagon Lits; MGM; Vip Mar; e Bancorbras Viagens.

O Hotel trabalha de forma intensa o relacionamento com os clientes, utilizando-se de ações que visam agregar valor ao atendimento, bem como o melhor conhecimento de seus hóspedes e clientes. Dentre elas pode-se destacar a utilização de uma ficha de avaliação de serviços, que busca sugestões e críticas para a melhoria dos serviços prestados. Após o recebimento da informação é enviada uma carta ao cliente, agradecendo e comunicando que a sugestão será implementada (Marketing de Relacionamento e Fidelização do Cliente). Nesta comunicação é aproveitada a oportunidade para convidar o cliente responsável a vir novamente se hospedar e usufruir das melhorias.

Com base no cadastro geral de hóspedes, o Hotel pratica algumas ações de relacionamento com o cliente. São elas: carta de aniversário, carta do dia do profissional, identificação das preferências do hóspede quanto a esportes, alimentação, bebida etc. (assim que chega ao hotel, recebe informações sobre seu esporte favorito, tem sua bebida e comida a sua disposição), se o hóspede estiver no Hotel e for seu aniversário, é presenteado com um brinde e/ou uma cesta de frutas.

Os clubes de turismo são o Bancorbras e Montreal.

São apresentados como principais concorrentes diretos do Hotel: Marina's Palace Hotel, Moçambique Praia Hotel, Palace Praia Residence, e Lexus Canasvieiras.

Dentre os fornecedores do Hotel estão: Vonpar (A&B); Sadia(A&B) ; Dequech (materiais de limpeza e A&B); Desbravador (sistema de informação hoteleira); Nutrifrios (A&B); Saville (A&B); Baia Norte (materiais de limpeza e A&B); e Colortel (máquinas e equipamentos).

No mercado nacional as vendas se dão através de convênios com empresas direcionadas a reservas via Internet e convênios com operadoras e agências de turismo.

O Hotel conta com um executivo de vendas externas, o qual tem a função de visitar as principais agências, operadoras e empresas geradoras de demanda para promovê-lo.

No mercado internacional as vendas se dão através de um agente de vendas contratado pela empresa e que procura visitar os principais mercados.

O Hotel tem parceria com operadoras de turismo da Argentina.

Dentre os meios de comunicação e propaganda utilizados em relação ao mercado estão: anúncios, *outdoors*, revistas; guias; material promocional, folders, prospectos, catálogos, CD card, website, site na Internet, feiras e eventos (a empresa envia representantes para os principais eventos e feiras do setor hoteleiro nacionais e internacionais).

4.4 A estrutura organizacional

A moderna e completa estrutura física do Hotel atende com conforto os hóspedes que vem a lazer ou a negócios. Sua estrutura é de forma horizontal (que tem como função dizer como as atividades serão executadas), e do tipo linear (pois se baseia na autoridade linear, comunicação restrita as linhas de hierarquia do organograma, centralização nas tomadas de decisão, e aspecto piramidal).

Neste sentido, Chiavenato (1994) acrescenta que as estruturas organizacionais podem ser estudadas sob o ponto de vista de quatro características principais: diferenciação, formalização, centralização, e integração. Desta forma, a estrutura organizacional é peculiar a cada organização, e os seus profissionais necessitam de um processo de comunicação eficaz, para que tudo corra de forma uniforme por toda a estrutura, para que seja alcançada a eficácia das atividades e a solução dos problemas.

Possui uma área total de 4000m², onde estão instalados: 54 unidades habitacionais (Uh), com TV a cabo, ar condicionado, frigobar e banheira de hidromassagem; uma (1) área de lazer com piscina adulto e infantil; 2 salas de eventos (com capacidade de 100 e 60 pessoas respectivamente); (um) 1 restaurante (capacidade para 100 pessoas); 2 elevadores (um em cada bloco); (uma) 1 sala vip; (uma) 1 sala para agência de turismo.

O espaço para a realização de eventos é composto por salão, salas e sala vip, permitindo acomodação para até 160 pessoas.

O Hotel apresenta uma estrutura funcional composta de diretoria, gerente geral, coordenadores e funcionários. Seu quadro de pessoal conta com 20 funcionários. Reflete a estrutura de funcionários em baixa temporada, pois para a alta temporada, o número de funcionários aumenta para 38 (Quadro 5).

ÁREA	FUNÇÃO	FUNCIONÁRIOS
Recepção	Coordenador	01
	Recepcionistas	04
Comercial	Coordenadora	01
	Auxiliar de Reservas	01
Manutenção	Coordenador	01
	Auxiliar	02
Governança	Coordenadora	01
	Camareira	02
A & B: Cozinha	Cozinheiro	01
	Auxiliar de Cozinha	02
Restaurante	Coordenador	01
	Garçon	01
Administrativo	Administrativo-financeiro	01
RQA	Atendimento ao cliente	01
TOTAL		20

Quadro 5 – Distribuição dos funcionários por setor.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).

Quanto a sua estrutura organizacional, está distribuída conforme demonstra a Figura 9.

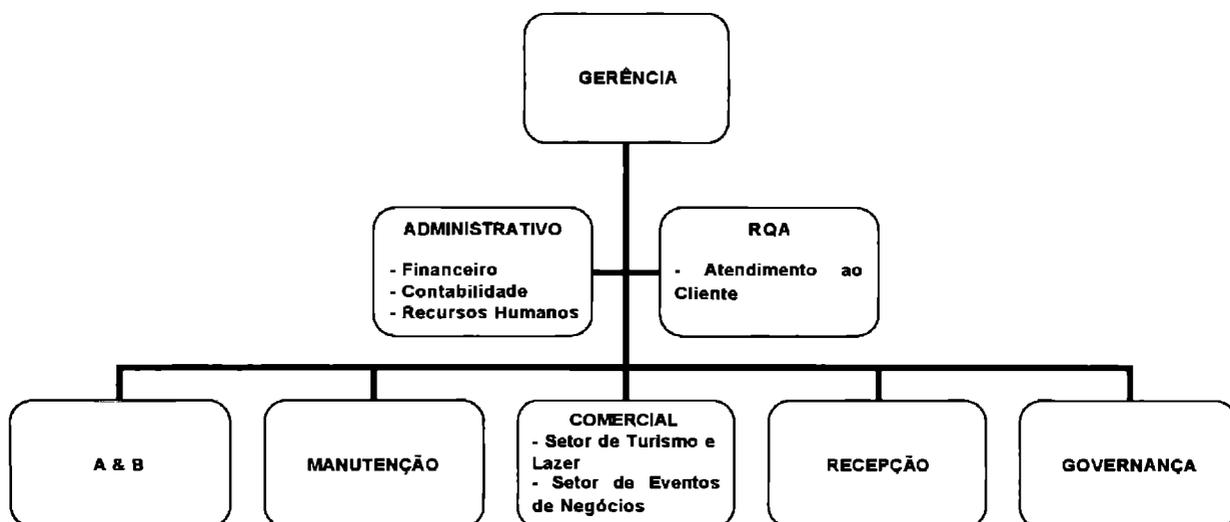


Figura 9 - Organograma do Canasvieiras Praia Hotel.
Fonte: Canasvieiras Praia Hotel (2005).

A estrutura descreve como os elementos organizacionais se relacionam entre si e com o todo.

O Hotel tem sua Diretoria composta pelos sócios do empreendimento. A administração está dividida em setores. São eles: Administrativo, RQA, A&B, Manutenção, Comercial, Recepção e Governança.

Portanto, pode-se partir do pressuposto de que o principal fator determinante de uma estrutura organizacional é a forma como se dão as relações interpessoais entre os seus profissionais, sem levar em consideração os níveis hierárquicos. Porém, há elementos que determinam estas relações e, sendo assim, a formação da estrutura.

No que se refere às parcerias e terceirização de serviços, foi firmado um acordo de parceria com a agência de turismo que se encontra no interior do empreendimento.

O serviço de lavanderia é terceirizado desde sua fundação, tendo em vista não ter sido projetado um espaço apropriado para a instalação (pouco espaço para a construção) da lavanderia, devido às máquinas.

Quanto à Responsabilidade Social e à preservação do meio ambiente, foi implantado o "Programa Hóspedes da Natureza", fundamentado no Programa de Gestão Ambiental. O Programa foi desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH/SC), que contempla um conjunto de ações planejadas, de modo a proporcionar utilização do meio ambiente de forma ordenada e sustentada.

Quanto ao Setor de Turismo e Lazer, este representa a maior fatia das vendas, apresentando um crescimento gradativo nos últimos anos, tanto no mercado emissor interno quanto no mercado externo.

Ao se considerar o destino turístico em que o Hotel está inserido, sua posição está consolidada neste mercado.

Já o Setor de Eventos e de Negócios está em franco crescimento, principalmente no destino Florianópolis. Notadamente, nos últimos três anos cresceu mais de 300% e deve continuar se desenvolvendo.

No Norte da Ilha de Florianópolis, principalmente com a implementação do Sapiens Parque, o Setor tende a se tornar um pólo em prestação de serviços para este fim.

5 COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Após a coleta de dados foi elaborada a tabulação dos mesmos, de acordo com as categorias (estrutura e comunicação organizacional) que dizem respeito aos objetivos delimitados nesse estudo (SCHERER-WARREN, 1996, p.23-24).

Num outro momento foi elaborada a classificação, seleção e agrupamento das questões, sendo separadas em três itens: dados funcionais, comunicação entre os setores e forma de comunicação.

Após, montou-se um banco de dados com as informações obtidas e foram gerados gráficos demonstrativos dos dados que apresentavam semelhança entre si (SCHERER-WARREN, 1996, p.23-24).

Para uma correta interpretação dos dados, para algumas questões da Parte II do Questionário não foram gerados gráficos, pois nestas havia um conjunto de alternativas a serem escolhidas por ordem de importância.

5.1 Dados funcionais

A Parte I do Questionário é composta de uma questão referente aos dados funcionais, com relação às características observadas nos Gráficos 1 e 2.

Quanto ao tempo de serviço na empresa e tempo de serviço na função, pode-se perceber que há um grau de estabilidade funcional na organização (32% e 26%), bem como a permanência na função demonstra que o tempo de desempenho das atividades atende as expectativas organizacionais (32% e 26%).

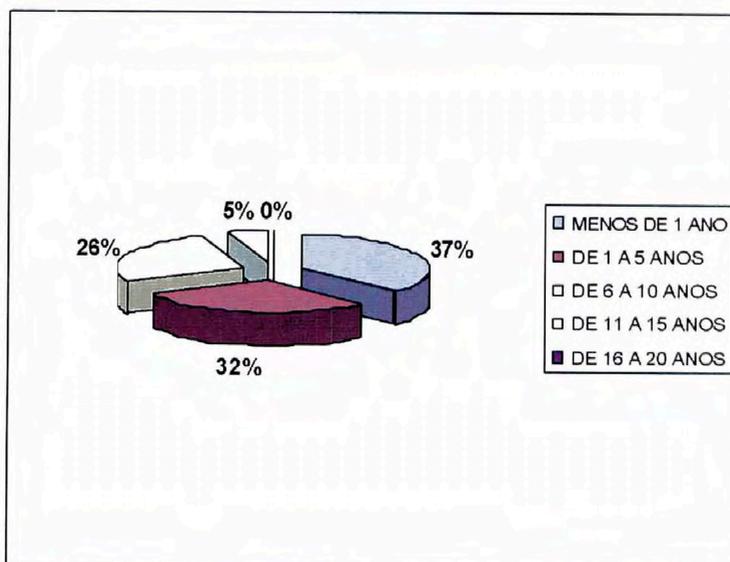


Gráfico 1 - Tempo de serviço na empresa.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

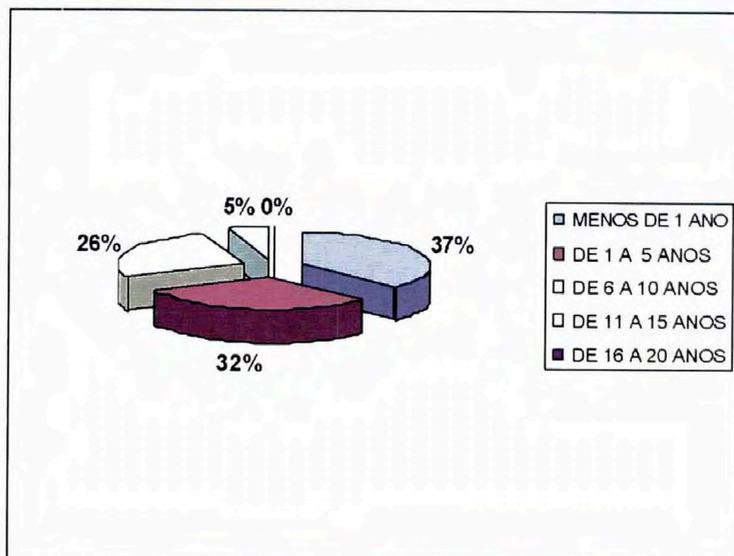


Gráfico 2 - Tempo de serviço na função.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Portanto, não há rotatividade na baixa temporada, somente na alta temporada ocorre, tendo em vista a sazonalidade num hotel de temporada.

5.2 Comunicação entre os setores

A Parte II do Questionário é composta de questões referentes ao processo de comunicação entre o grupo. envolve, portanto, relações entre funcionário-direção, funcionário-chefia imediata, funcionário-colegas do mesmo setor, e funcionário-colegas de outro setor, conforme Quadro 6.

Pode-se destacar que nas respostas mais significativas que os entrevistados responderam sobre a comunicação entre eles, a direção e a chefia imediata ocorre com mais freqüência nas conversas informais (53%) e nas reuniões (36%).

COMUNICAÇÃO ALTERNATIVAS	ENTRE VOCÊ E DIREÇÃO (%)	ENTRE VOCÊ E CHEFIA IMEDIATA (%)	ENTRE VOCÊ E COLEGAS DO MESMO SETOR (%)	ENTRE VOCÊ E COLEGAS DE OUTRO SETOR (%)
Não me comunico	16	11	0	0
Através de documentos	32	16	21	32
Através de reuniões	36	36	36	26
Murais	16	11	-	-
Telefone	32	26	32	49
Conversas informais	53	53	79	74
Livro de ocorrências	21	21	36	32
Outros	16	5	16	5

Quadro 6 – Formas de comunicação entre funcionário-direção, funcionário-chefia imediata, funcionário-colegas do setor, e funcionário-colegas de outros setores.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Constata-se, então, que a empresa dá oportunidade ao funcionário de se manifestar, facilitando a interação entre funcionário-direção-chefia imediata. Então, pode-se partir do pressuposto de que o principal fator determinante de uma estrutura organizacional é a forma como se dão as relações interpessoais entre os

profissionais, sem levar em consideração os níveis hierárquicos. Porém, há elementos que determinam estas relações e, portanto, determinam a formação da estrutura.

Já as respostas mais significativas que os entrevistados responderam sobre a comunicação entre estes e os colegas do setor ocorre com mais frequência por meio de conversas informais (79%), registro de ocorrências (36%) e reuniões (36%). Enquanto que a comunicação entre colegas de outros setores ocorre por meio de conversas informais (74%); telefone (49%). Destaca-se que a organização, apesar de promover a interação entre o grupo nas conversas informais, pode-se constatar que este processo é dificultado pelo não convívio face a face, haja vista um percentual significativo da comunicação pelo telefone (49%).

Neste sentido, resgata-se o pensamento de Penteado (1993, p.58), onde enfatiza que "a comunicação humana, através da compreensão, põe idéias em comum. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens, mas para isso, é necessário que compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam." Portanto, comunicação é uma permuta e intercâmbio de informações que precisam ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa (CHIAVENATO, 1985, p.285).

Diante do percentual significativo da comunicação pelo telefone, torna-se fundamental priorizar outras formas de comunicação, para que a empresa não perca o ambiente harmonioso entre o grupo.

5.3 Formas de Comunicação

Quanto aos meios de comunicação mais utilizados na empresa, como ordem de serviço, reuniões, murais, boletins informativos, telefone, conversas informais e livro de ocorrências, pode-se perceber que das respostas dos entrevistados, as mais significativas foram: muito satisfeito e satisfeito com o tipo de comunicação por meio de ordem de serviços, reuniões, murais, boletins informativos, telefone, conversas informais, e livros de ocorrências. (Quadro 7).

Já em relação ao tipo de comunicação por meio de ordem de serviços menos significativas foram: reuniões, murais, e boletins informativos.

a. ordem de serviços	MUITO SATISF.	SATISF.	NÃO SEI/ NÃO USO	INSATISF.	MUITO INSATISF.	NÃO RESP.
	3 – 16%	14 – 74%	1 – 5%	0 – 0%	0 – 0%	1 – 5%
b. reuniões	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
	0 – 0%	7 – 36%	8 – 43%	3 – 16%	0 – 0%	1 – 5%
c. murais	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
	2 – 11%	6 – 32%	7 – 36%	3 – 16%	0 – 0%	1 – 5%
d. boletins informativos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
	2 – 11%	8 – 42%	6 – 32%	1 – 5%	1 – 5%	1 – 5%
e. telefone	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	insatisfeito	Muito Insatisfeito	
	5 – 26%	12 – 63%	2 – 11%	0 – 0%	0 – 0%	0 – 0%
f. conversas informais	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
	7 – 36%	9 – 49%	1 – 5%	0 – 0%	1 – 5%	1 – 5%
g. livro de ocorrências	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
	1 – 5%	10 – 53%	6 – 32%	0 – 0%	1 – 5%	1 – 5%

Quadro 7 – Formas de comunicação.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Quanto aos meios de comunicação não utilizados e/ou muito pouco utilizados no cotidiano da empresa, mas que poderiam contribuir na melhoria do processo, percebe-se que os entrevistados responderam, por ordem de significância, os meios de comunicação não utilizados e/ou pouco utilizados. são eles: e-mails (36% - 7); intranet (21% - 4); e caixa de sugestões (21% - 4), pesquisas de opinião (58%), outros (0) conforme pode ser visualizado no Quadro 8.

E-MAILS (%)	INTRANET (%)	CAIXA DE SUGESTÕES (%)	PESQUISAS DE OPINIÃO (%)	OUTROS (%)
36	21	21	58	0

Quadro 8 - Meios de comunicação não utilizados e/ou são muito pouco utilizados pela empresa.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Quanto à avaliação pelo funcionário em relação às informações que recebe, a pesquisa mostra que as informações repassadas para os entrevistados são importantes para o desempenho de suas funções, chegando aos mesmos de forma rápida, clara, através da direção e/ou da chefia imediata, sendo confiáveis. (Quadro 9).

QUESTÃO	Nº de FUNCIONÁRIOS (%)	RESPOSTAS
5.1	17 – 89 2 – 15	maioria das informações são claras são confusas
5.2	18 – 5 1 – 5	muitas das informações são realmente importantes para a empresa ou para o funcionário não tem importância
5.3	14 – 74 4 – 26	o funcionário recebe informações suficientes para a realização do trabalho não recebe informações suficientes
5.4	16 – 87 3 – 16	muitas das informações são confiáveis não são confiáveis
5.5	15 – 79 4 – 21	muitas das informações chegam rápido, na hora em que você precisa chegam atrasadas
5.6	13 – 68 6 – 32	chegam por meio da direção ou da chefia imediata chegam por meio de outras pessoas

Quadro 9 – Avaliação das informações que recebe.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Quanto à auto-avaliação por parte do funcionário do seu modo de comunicar, pode-se perceber que muitos estão atentos. Lêem os murais para ficar por dentro dos acontecimentos da empresa, qualquer documento em sua íntegra, participando das reuniões quando convidados, informando, a quem de direito, quando do término da tarefa, como também, repassa as informações de forma mais rápida. (Questão 10).

ITEM	Nº DE FUNCIONÁRIOS (%)	RESPOSTAS
A	18 - 95 1 - 5	sempre estar atento as vezes
B	14 - 74 5 - 26	sempre providenciar no menor tempo possível as vezes
C	18 - 95 1 - 5	sempre repassa a informação aos demais o mais rapidamente possível as vezes
D	11 - 59 7 - 36 1 - 5	sempre lê os murais as vezes nunca
E	12 - 63 4 - 21 3 - 16	sempre participa das reuniões quando convidado as vezes nunca
F	89 11	quando recebe um documento sempre se interessa em ler o conteúdo as vezes
G	17 - 89 2 - 11	ao receber uma ordem de serviço com uma informação incompleta sempre procura fazê-la corretamente as vezes
H	18 - 95 1 - 5	sempre procura informar a realização das tarefas as vezes

Quadro 10 – Modo de comunicação por parte do funcionário.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

É fundamental destacar-se que 17 dos 19 entrevistados, quase em sua totalidade, afirmam que apesar de receberem uma ordem de serviço com uma informação de forma incompleta, procura fazê-la corretamente. Ressalte-se que este pesquisador é um dos sócios do Canasvieiras Praia Hotel e, por isso, questiona a veracidade das respostas nesta questão. Isto é, sabe-se que isso não deve ocorrer como responderam os entrevistados.

Ressalte-se que se a comunicação não for entendida pelo grupo, o andamento de todos os setores será prejudicado.

Quanto à avaliação por parte do funcionário sobre a comunicação informal dentro da empresa, o Gráfico 3 mostra que a maioria dos entrevistados (53% - 10) respondeu que a comunicação informal entre os colegas de trabalho contribui para a integração e para a realização do trabalho, (26% - 5) contribui para a integração, mas não para a realização do trabalho, (5% - 2) contribui com a realização do trabalho, mas não contribui com a integração, um (1) não contribui para a integração, nem com a realização do trabalho, e um (1) não respondeu a pergunta.

Pode-se perceber, também, que a metade (10) dos entrevistados aponta que a comunicação informal entre o grupo permite o processo de integração, bem

como para a realização do trabalho, contra 5 que afirmam que contribui para a integração, mas não para o desenvolvimento do trabalho.

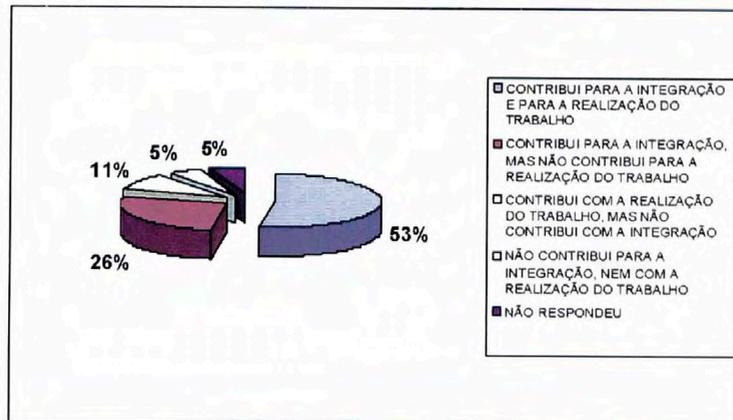


Gráfico 3 - Avaliação sobre a comunicação informal por parte do funcionário.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Montana e Charnov (1998, p.285) destacam que a comunicação, seja de que forma for, “serve de ponte entre a mente e a criação de padrões de desempenho e de realização do empregado.” Então, a comunicação vem em auxílio do desenvolvimento das relações interpessoais internas e externas às organizações.

Para Chiavenato (1994, p.551), “envolve troca de fatos, idéias, opiniões, ou emoções entre duas ou mais pessoas.” Isto é, a comunicação pode ser entendida como uma inter-relação através do uso de palavras, letras, símbolos ou mensagem, sendo um meio pelo qual os colaboradores compartilham significados e compreensões.

Um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, onde as necessidades de defesa são minimizadas. Com este entendimento, Moreira (2000, p.71) enfatiza que um bom padrão de comunicação exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, especialmente na presença de superiores; supõe empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos segundo as perspectivas e sentimentos dos outros, e não apenas dos nossos; supõe a capacidade de entender e de se fazer entender.

Perguntados sobre quais informações que o funcionário gostaria de receber, pode-se constatar que (69% - 12) dos entrevistados gostariam de receber informações sobre cursos e treinamentos, (49% - 9) sobre os projetos da empresa, (32% - 6) sobre direitos, deveres e benefícios dos funcionários, (26% - 5) sobre rotinas e procedimentos, (26% - 5) notícias da empresa, e um (1) não respondeu a pergunta. (Quadro 11).

PROJETOS DA EMPRESA (%)	NOTÍCIAS SOBRE A EMPRESA (%)	INFORMAÇÕES SOBRE DIREITOS, DEVERES E BENEFÍCIOS (%)	ORIENTAÇÕES E NORMAS SOBRE O SEU SERVIÇO E O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA (%)	INFORMAÇÕES SOBRE MUDANÇA DE ROTINA E PROCEDIMENTOS (%)	INFORMAÇÕES SOBRE CURSOS E TREINAMENTOS (%)	OUTROS (%)
9 - 49	5 - 26	6 - 32	5 - 26	5 - 26	12 - 63	0 - 0

Quadro 11 - Informações que o funcionário gostaria de receber.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

A opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa é apresentada no Gráfico 4.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados (64% - 12) considera a qualidade dos serviços prestados muito boa e (26% - 5) razoável.

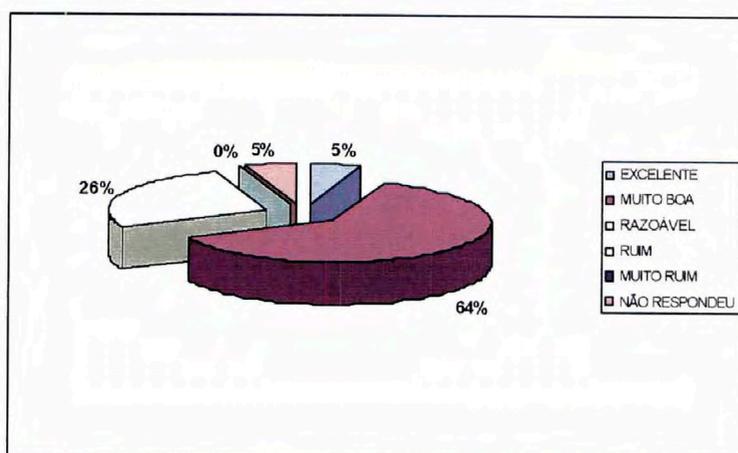


Gráfico 4 - Opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Quanto às alternativas mais importantes para a prestação de um bom atendimento aos clientes, pode-se constatar que as opções mais importantes para que a empresa possa prestar um bom atendimento ao cliente na opinião dos entrevistados são: (63% - 12) maior integração entre os setores, (63% - 12) maior motivação dos funcionários, (42% - 8) melhoria na comunicação interna, (42% - 8) orientações sobre técnicas de atendimento, (36% - 7) maior número de cursos de treinamento, conforme Quadro 12.

CRIAÇÃO DE PROTOCOLOS, MANUAIS E ROTINAS DE SERVIÇO (%)	MAIOR INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES (%)	DESCENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES (%)	MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA (%)	MAIOR MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS (%)	ORIENTAÇÕES SOBRE TÉCNICAS DE ATENDIMENTO (%)	MAIOR NÚMERO DE TREINAMENTO (%)
1 - 5	12 - 63	2 - 11	8 - 42	12 - 63	8 - 42	7 - 36

Quadro 12 - Alternativas mais importantes para a prestação de um bom atendimento aos clientes.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Com 63% na resposta sobre a importância do processo de integração dos setores no Quadro 12, como uma das alternativas para um atendimento ao cliente, a empresa poderá investir nesse elemento. Poderá, também, promover ações para estimular os funcionários no desenvolvimento de suas atividades com prazer, levando em consideração o seu bem-estar físico e mental.

Há necessidade, ainda, que sejam oferecidos programas de capacitação, cursos de treinamento para aprimorar as técnicas de atendimento, melhorando a comunicação interna. Neste sentido, pode-se resgatar o entendimento de Brandão (apud FERNANDES, 1999, p.16), quando enfatiza que a comunicação organizacional pode ser dividida interna e externa. A interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilidade dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, da troca de informações, de experiências e da participação em todos os níveis.

Já no entendimento de Kunsh (2004, p.49), a comunicação interna é estratégica e, por isso, deve ser feita em conjunto com a área de recursos humanos. Para o autor, a comunicação "não está isolada de toda uma conjuntura, que

condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que contempla cumprimento de missão e visão de futuro.”

A pesquisa sobre a importância do setor onde o funcionário desenvolve suas atividades para que a empresa possa prestar um bom atendimento, apontou que para a maioria dos entrevistados (79% - 15) o seu setor é muito importante e (16% - 3) importante. Essa realidade pode ser comprovada no Gráfico 5.

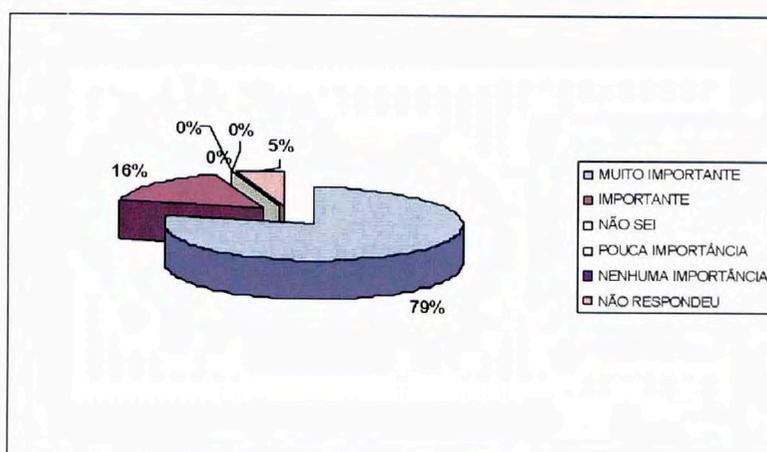


Gráfico 5 - Importância do setor para o atendimento aos clientes.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

A maioria (79% - 15) dos entrevistados aponta que o seu setor é muito importante para que a empresa possa atender o cliente com qualidade, haja vista a coerência nas respostas em questões anteriores. São elas: a utilização e/ou pouco utilizado de meios de comunicação ainda não utilizados pela empresa; a responsabilidade em atender a ordem de serviço que não chega de forma correta; o apoio à empresa quanto a uma das formas de comunicação adotadas – comunicação informal – que contribui para o processo de integração e realização de suas atividades; o interesse em receber informações sobre cursos e treinamentos sobre os projetos da empresa, com o intuito de melhor capacitar-se.

Quanto à avaliação da importância dos setores dentro da empresa, pode-se destacar os setores de maior importância na opinião dos entrevistados: (11 - 58%) responderam a gerência, (5 - 26%) o administrativo, (13 - 68%) a qualidade, (10 - 53%) o comercial, (14 - 74%) a recepção, (13 - 68%) a governança, (9 - 48%)

a manutenção, (9 – 48%) A&B, (8 – 42%) a cozinha, (11 – 58%) o restaurante, e (7 – 37%) o almoxarifado (Quadro 13).

	MUITO IMPORTANTE (%)	IMPORTANTE (%)	NÃO SEI (%)	POUCA IMPORTÂNCIA (%)	NENHUMA IMPORTÂNCIA (%)	NÃO RESPONDEU (%)
GERÊNCIA	58	37	0	0	0	5
ADMINISTRATIVO	26	53	0	16	0	5
QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	68	21	0	0	0	11
COMERCIAL	53	32	5	0	5	5
RECEPÇÃO	74	16	5	0	0	5
GOVERNANÇA	68	22	0	0	5	5
MANUTENÇÃO	48	42	5	0	0	5
A&B	48	31	16	0	0	5
COZINHA	42	42	11	0	0	5
RESTAURANTE	58	26	11	0	0	5
ALMOXARIFADO	37	37	11	5	5	5

Quadro 13 - Grau de importância dos setores dentro da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Quanto ao trabalho em conjunto por parte dos setores em busca de soluções, percebe-se que os entrevistados (47% - 9) responderam que os setores da empresa às vezes trabalham juntos para resolver problemas com o intuito de melhor atender o cliente, (21% - 4) sempre, (21% - 4) raramente, e (11% - 2).

O fato de os entrevistados na questão 10, mais da metade (12), responderem que deveria haver mais integração entre os setores para melhorar o atendimento ao cliente; e na questão 18 serem destacadas algumas ações de melhorias dadas pelos funcionários no decorrer da aplicação do instrumento de coleta, isso vem ratificar a importância do processo de comunicação numa estrutura organizacional.

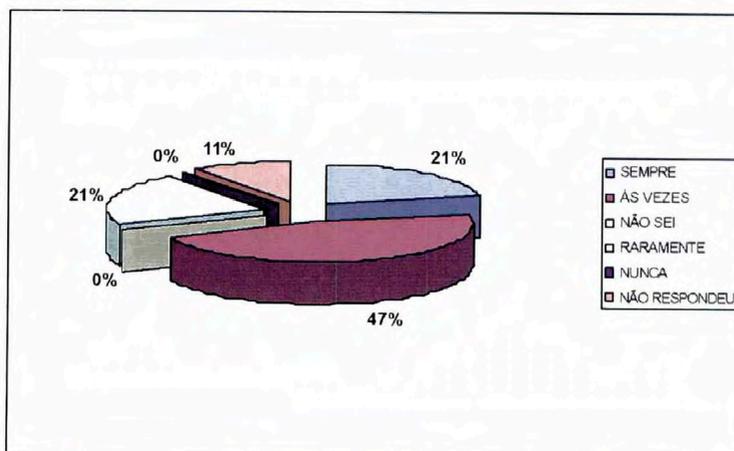


Gráfico 12 - Interação entre os setores.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Frente a isso, novamente se mostra a necessidade de melhorar a integração dos setores, em prol de um atendimento com qualidade, buscando-se a interação dos funcionários e a fidelização do cliente externo. Freitas (1996) fala da comunicação como um instrumento de poder, e pela sua análise pode-se perceber o pensar e o sentir da empresa.

Quanto à importância da comunicação para a atuação conjunta dos setores da empresa. Percebe-se que a maioria dos entrevistados (79% - 15) respondeu que os setores que trabalham em conjunto facilita o processo de comunicação, e (16% - 3) é importante, conforme mostra o Gráfico 6.

Na sua maioria (79% - 15) ratifica que os setores de uma empresa devem trabalhar em conjunto para atingir uma meta em comum – o cliente externo, bem como o bem-estar do cliente interno – funcionários. Novamente vem ratificar as ações de melhorias citadas pelos entrevistados na aplicação do instrumento de coleta.

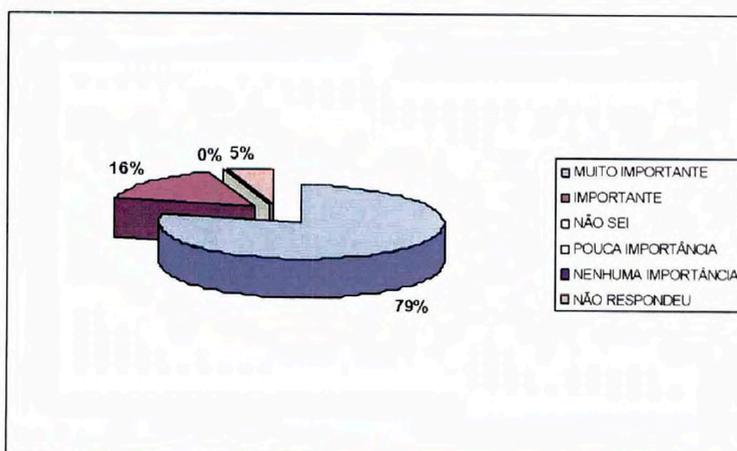


Gráfico 6 - Importância do trabalho conjunto dos setores da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Para Chiavenato (1994, p.551), a comunicação na empresa deve manter departamentos e profissionais com informação e compreensão que lhes permitirá, e os estimulará, realizar as suas tarefas com eficiência. Este objetivo geral se divide em um certo número de objetivos menores, que refletem as necessidades de informação para os diversos aspectos do desempenho. Embora encarada como transmissão de informações de uma pessoa para outra para criar compreensão mútua e confiança, basicamente a comunicação, é uma permuta ou intercâmbio de informações que precisam ser transmitidas e compreendidas dentro da empresa.

Hampton (1983) acrescenta que a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos profissionais, permitindo um relacionamento saudável, duradouro e, sobretudo, produtivo. Então, faz-se necessário estudar a forma (estímulo = três dimensões: personalização, interatividade, impacto sensorial), e o conteúdo (três aspectos: posicionamento, conceito, desenho) da comunicação. Pode-se entender, então, que a comunicação interna é uma ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno, promovendo com isso, a conquista do cliente externo.

Quanto à estrutura organizacional versus comunicação, percebe-se que os entrevistados (53% - 10) responderam que a estrutura organizacional dificulta o processo de comunicação entre os setores em algumas situações, (16% - 3) não

sabem, (16% - 3) não dificulta, (5% - 1) dificulta muito, (5% - 1) raramente, e (5% - 1) não respondeu. (Gráfico 7).

A metade dos funcionários (53% - 10) destaca a dificuldade do processo de comunicação entre os setores em algumas situações. Com isso, vem fortalecer as opiniões dadas pelos mesmos em questões anteriores, quanto a necessidade de ações de melhorias na estrutura organizacional.

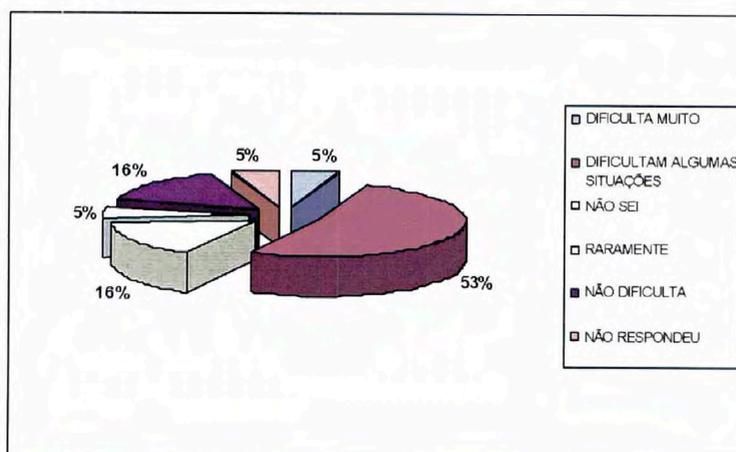


Gráfico 7 - Estrutura organizacional versus processo de comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Para Agostini (2001), a estrutura organizacional adotada deve ser compatível e adaptada aos objetivos a serem alcançados. Desta forma, é importante a adoção de uma estrutura capaz de prover à empresa dos meios necessários para a sua efetividade. Neste sentido, Oliveira (1999, p.80) destaca que “a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas.”

Um fator facilitador ao processo de comunicação está vinculado à proximidade entre as salas de cada setor, o que permitirá um contato constante do grupo. Havendo a necessidade de questionar ou interagir com um colega, o acesso será facilitado, devido ao encurtamento das distâncias entre um e outro.

No entender de Stoner e Freeman (1995) e Mintzberg (1995) e Vasconcellos; Hemsley (1997), a estrutura organizacional pode ser analisada com base em cinco elementos: especialização de atividades, padronização de atividades,

coordenação de atividades, centralização e descentralização de decisões, e tamanho da unidade de trabalho.

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência; de outro lado, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 1994, p.333).

No entendimento de Daft (1999), as organizações devem ser estudadas sob o prisma de duas dimensões: contextuais e estruturais. Essa última se baseia nos seguintes fatores como forma de diretrizes comparativas: fomalização, especialização, padronização, hierarquia de autoridade, complexidade, centralização, profissionalismo e graus de pessoal.

Quanto à validade das informações colocadas pelo funcionário, a pesquisa indica que a maioria dos entrevistados (58% - 11) respondeu que às vezes as opiniões, sugestões e informações que os funcionários comunicam para sua chefia e/ou direção são levadas em consideração. No entanto, 21% dessas opiniões e sugestões sempre são consideradas, 11% raramente, e 5% nunca (Gráfico 8).

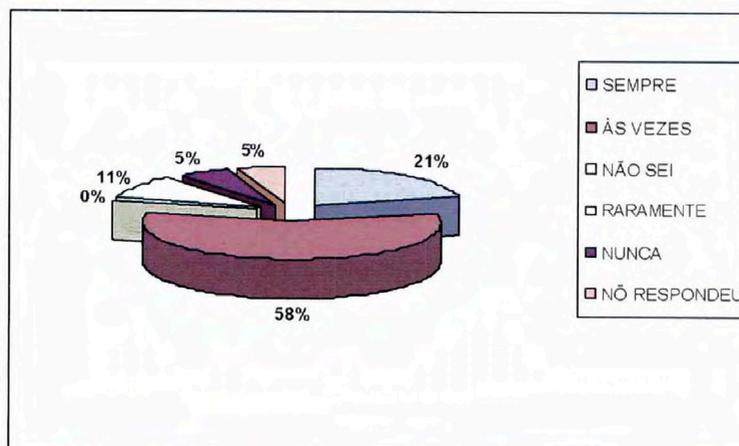


Gráfico 8 - A importância das informações dadas pelo funcionário.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Quanto à satisfação com a comunicação interna da empresa, percebe-se que, de uma maneira geral, os entrevistados responderam que se sentem satisfeitos com a comunicação interna na empresa em que trabalham (63%), 16% insatisfeitos, 11% não sei, e 5% muito satisfeito (Gráfico 9).

Apesar de somente um pouco mais da metade (63% - 12) dos entrevistados destacarem que estão satisfeitos com a comunicação interna adotada pela empresa, é fundamental se reportar às questões anteriores, quando estes citaram a necessidade de ações de melhorias para esta área.

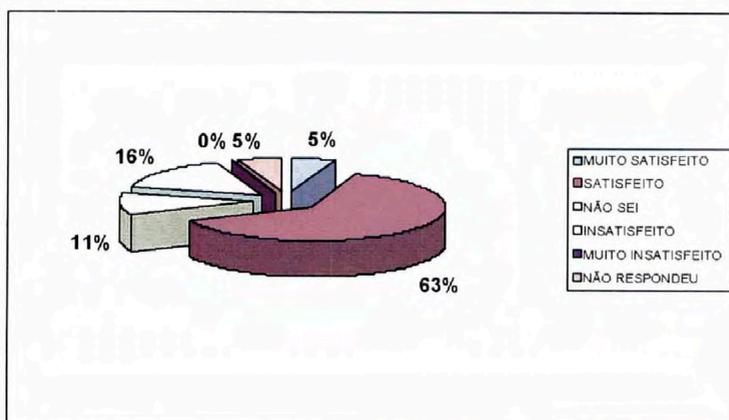


Gráfico 9 - Satisfação do funcionário com o processo de comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Para Brum (2000, p.25), o papel da comunicação interna é promover formas de preparar os profissionais das empresas para atenderem melhor as necessidades dos clientes, ou seja, o profissional é mais do que um agente de comunicação, ele é um agente de marketing. Porém, ele, também, tem que ter acesso aos objetivos da empresa, pois por meio da comunicação pode se comprometer com aquela. A comunicação interna, tão importante como emitir uma informação é ouvi-la, se a comunicação não for para os lados entre as dependências de mesmo nível hierárquico.

Quanto às sugestões de melhorias no processo de comunicação e na estrutura organizacional, dentre os 19 entrevistados, 11% respondeu a pergunta

indicando sugestões para a melhoria da comunicação e estrutura organizacional. São elas:

- a) efetuar um levantamento de idéias e realizar reuniões para que as mesmas possam motivar seus funcionários;
- b) realizar reunião conjunta com todo o grupo, colocando em discussão os fatos mais importantes para a empresa, com o intuito de atender as necessidades dos colaboradores.
- c) atender as situações de emergência;
- d) promover um trabalho conjunto por parte do grupo;
- e) fazer um trabalho de sensibilização para a conscientização de que o desenvolvimento das atividades não é somente para atender as necessidades de cada um mas, também, para satisfazer às expectativas dos clientes. Cabe salientar que algumas pessoas na empresa não aceitam pedidos dos clientes feitos por funcionários de outro setor;
- f) observar que no processo de comunicação deve existir, união sinceridade, vontade e disposição. O melhor sabedor é aquele que ouve e depois fala;
- g) promover um processo de compreensão e amizade entre colegas e chefia;
- h) usar rádios entre o Setor de Governança e o Setor de Manutenção;
- i) é prejudicial o profissionalismo no ambiente de uma empresa. Mais de 15 funcionários é necessário que a organização continue a ter um ambiente harmonioso e familiar, sem o que torna-se inviável um espaço laboral saudável e com prejuízo para o processo de comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

6.1 Atendimento dos objetivos

Para atender os objetivos previamente delimitados nesse estudo, foi analisada a estrutura organizacional, identificada a forma de comunicação, com base na percepção do funcionário quanto ao processo de comunicação no empreendimento, bem como a vivência prática deste pesquisador.

No que diz respeito ao fator comunicação, pôde-se verificar que o processo se dá de forma que os colaboradores podem interagir com a empresa, bem como as informações são recebidas por eles e atendidas dentro de todo processo. O relacionamento interpessoal pode ser destacado, tendo em vista os entrevistados apontaram que o processo de interação no grupo é satisfatório. Isto é, existe interação colaborador X empresa e o processo de interação do grupo é satisfatória.

Na comunicação interna, as formas mais utilizadas são: oral (reunião, telefone e conversas informais), sendo que estas duas últimas são as mais utilizadas; e escrita (murais, ordem de serviço, boletins, livro de ocorrência).

Na comunicação externa as formas mais utilizadas são: e-mails, telefone, envio de folders de lazer, e eventos diversos para que as empresas (conforme o perfil do cliente), aplicação de questionário e/ou diálogo com os hóspedes. Nesse tipo de comunicação, todo tipo de sugestão enviada pelo hóspede é enviado uma mensagem dando uma posição na solução da sugestão. Já se for uma reclamação significativa, a empresa liga para o cliente e/ou resolve no momento da ocorrência.

Portanto, o processo de comunicação dá abertura a resolução de muitos dos problemas de uma empresa, em particular a hoteleira. Daí sua importância para que o empreendimento tenha um grupo trabalhando em harmonia, sempre preservando o bem-estar dos colaboradores e valorizando-os em sua capacitação. Então, os meios formais de comunicação são necessários para facilitar o acesso às informações em todos os setores.

Portanto, o investimento na estrutura e na comunicação organizacional, como também, na capacitação dos funcionários em qualquer nível hierárquico, só trará benefícios para o sucesso do empreendimento. A empresa pode se beneficiar, também, com a fidelização do cliente, quando o seu grupo trabalha para o mesmo fim.

6.2 Sugestões de melhorias à empresa familiar Canasvieiras Praia Hotel

Como sugestão de melhorias, pode-se destacar algumas ações de melhorias no processo de comunicação:

- reuniões periódicas com todos os setores da empresa, promovendo a interação do grupo;
- reuniões por setor (semanal), com o intuito de aproximar as chefias;
- gerenciamento das reuniões por um profissional que estimule os funcionários a participarem com motivação;
- divulgação dos projetos da empresa para todos os níveis hierárquicos;
- demonstrar a importância de cada funcionário no sucesso da empresa e no processo de fidelização do cliente;
- divulgar as sugestões, por escrito, do funcionário, aos demais colegas de trabalho, com o intuito de motivar novas sugestões;
- desenvolvimento e implantação de um Programa de Capacitação e Treinamento para todos os colaboradores, com foco na valorização profissional.

6.3 Sugestões para pesquisas futuras

O aprofundamento dessa pesquisa, num Curso de Pós-Graduação, poderá contribuir na verificação da percepção dos funcionários quanto às mudanças sugeridas no item 6.2 deste estudo, bem como a percepção dos sócios quanto à importância da comunicação administrativa.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L.J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDRADE, J.V. de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2000.

ARAÚJO, P.H de; REDI, R. **Qualidade ao alcance de todos: acesso rápido e fácil às técnicas da qualidade total**. 2.ed. São Paulo: Ed. gente, 1997.

AGOSTINI, S.R. Análise de fatores determinantes do sucesso na sucessão de empresas familiares de médio porte com destaque na economia regional do extremo oeste de Santa Catarina: estudo de multicasos. 2001. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BALANZÁ, I.M. e NADAL, M.C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BELTRÃO, L. **Teoria geral da comunicação**. Brasília: Thesaurus, 1977.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERLO, D.K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BOOG, G.G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORDENAVE, J.E.D. Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

_____. O que é comunicação. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. Comunicação e planejamento. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

_____. Comunicação e desenvolvimento social: o novo paradigma. In: RECTOR, M.; NEIVA, E. (orgs.). Comunicação na era pós-moderna. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

BROCKA, B.; BROCKA, M.S. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Mackron Books, 1994.

CÂNDIDO, I. e VIEIRA, E.V. de **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

_____. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

_____. **Marketing hoteleiro**. 3.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CONNELLAN, T.K. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Ed. Harpes & Row do Brasil, 1984.

CORRADO, F.M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROSBY, P. **Qualidade é investimento**. 4.ed. São Paulo: José Olympio, 1994.

DAFT, R.I. **Teoria e projetos das organizações**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. s/l.: LTC, 1999.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, D.K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo:

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: MakronBooks, 1994.

FERRAZ, F.T. **Comprometimento e mudança organizacional**: influência do estilo gerencial e da certificação pela ISO 9000. 2000. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FERNANDES, J.S. **Sua pequena empresa muito além da sobrevivência**. Florianópolis: Habitus, 2004.

FERRAZ, F.T. **Comprometimento e mudança organizacional**: influência do estilo gerencial e da certificação pela ISO 9000. 2000. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FERREIRA, C.C.G.; MOREIRA, K.C. da S.; CASAGRANDE, N.G. As inter-relações pessoais nas pequenas empresas. Florianópolis: 1996. (mimeo.).

FESTER, A.C.R. **Humanização**. 2002. Disponível em: <techoje@techoje.com.br>. Acesso em: 10 mar 2005.

FURLANETO, S. **Diagnóstico do processo de comunicação nas empresas do extremo sul catarinense, segundo a ótica dos acadêmicos da área de negócios da UNESC**. 2001. Mestrado (Dissertação) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FURTADO, L.I. **Técnicas de hotelaria**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

GALBRAITH, J.R.; LAWLER, E.E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1977.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1992.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. de L. **Qualidade total nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GREEN, C. **Os caminhos da qualidade**: como vencer os desafios da economia global. São Paulo: Makron Books, 1995.

GUARESCHI, P.A. **Comunicação e poder**. Petrópolis, RJ: Voezs, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** 2.ed. Tradução de Lauro Santos Blandy e Antônio César Amaru Maximiano. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

JANEIRO, J.A. **Guia técnico de hotelaria.** 3.ed. Portugal: Cetop, 1997.

JUCIUS, M.J. e SCHKENDER, W.E. **Introdução a administração.** São Paulo: Atlas, 1986.

KATZ, D. e KHAN, R.L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

KAVANAUGH, R.R. e NINEMEIER, J.D. **Supervisão em hospitalidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

KOCH, I.V. **A inter-ação pela linguagem.** São Paulo: Contexto, 1998.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KUNSH, M. **A comunicação integrada nas organizações.** São Paulo: Moderna, 2004.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

LODI, J.B. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1989.

LORENZETTI JR, H. **Humanização.** Disponível em: <kplus.cosmo.com.br/materia.asp?/materia>. Acesso em: 10 set. 2002.

LOBOS, J. **Encantando o cliente externo e interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993.

LUZ, C. da. **Implantação de programa de qualidade pela certificação ISO 9001 como diferencial competitivo para as organizações**. 2002. 93f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MATTOS, M. **Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, M.L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. **Revista Indústria e Produtividade**, Rio de Janeiro, n. 145, p.20-24, maio, 1981.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, J.R. de. **Qualidade é colocar amor em tudo o que se faz**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI, P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: HARBRA, 1986. Tradução do original: *Management: concepts and applications*.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. 1.ed. Tradução de Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

OLIVEIRA, D de P.R de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, K.C. da S. **Implementação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos: estudo de caso**. 2000. 241f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PÉREZ, L. di M. **Manual prático de recepção hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

- PENTEADO, J.R.W. A técnica da comunicação humana. São Paulo: Pioneira, 1993.
- PINTO, R.L. **Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto**: em estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PIROLA, M.F. O efeito da prática da gestão da qualidade total no potencial de flexibilidade estrutural das organizações. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2005. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/?link=guia_digital>. Acesso em: 20 dez 2005.
- QUINN, J.B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- REVISTA EVENTOS E NEGÓCIOS**, 2004.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. s/l.: 1998.
- ROBINS, S.P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANGALETTI, C. **Diagnóstico e análise da casa aurora supermercados**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SCHERER-WARREN, I. **Organizações voluntárias de Florianópolis**: cadastro e perfil do associativismo civil. Florianópolis: Insular, 1996.
- SERSON, F. **Hotelaria**: a busca da excelência. São Paulo: Marcos Cobra, 2000.
- THAYER, L. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1979.
- TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- UNICAMP. **Humanização**. Disponível em: <www.hc.unicamp.br/especialidades/medicas/uti/humaniz.htm>. Acesso em: 7 out. 2002.

VASCONCELLOS, E. e HEMSLEY, J.R. *Estrutura nas organizações*. São Paulo: Pioneira, 1997.

VELHO, A. da S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis: UFSC, 1995.

WHITELEY, R. **A Empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

Sites consultados:

<www.sapienspark.com.br>

<http://www.pmf.sc.gov.br/link-guia_digital>

APÊNDICE

Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários do Canasvieiras Praia Hotel.

PARTE I – DADOS FUNCIONAIS

1) Assinale:

Tempo de serviço na empresa

- a) () menos de 1 ano
- b) () 1 a 5 anos
- c) () 6 a 10 anos
- d) () 11 a 15 anos
- e) () 16 a 20 anos

Tempo de serviço no setor atual

- a) () menos de 1 ano
- b) () 1 a 5 anos
- c) () 6 a 10 anos
- d) () 11 a 15 anos
- e) () 16 a 20 anos

PARTE II – QUESTÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS

2) Essa questão tem por objetivo identificar os meios utilizados para a comunicação entre: você e a direção, você e a sua chefia imediata, você e seus colegas de setor e você e seus colegas de outros setores. Para cada uma dessas situações, ASSINALE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO usados:

COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A DIREÇÃO (Direção Geral e Gerentes)

- a. () Não me comunico
 b. () Através de documentos
 c. () Através de reuniões
 d. () Murais
 e. () Telefone
 f. () Conversas informais
 g. () Livro de ocorrências
 h. () Outro(s). Qual(is): _____

COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A CHEFIA IMEDIATA

- a. () Não me comunico
 b. () Através de documentos
 c. () Através de reuniões
 d. () Murais
 e. () Telefone
 f. () Conversas informais
 g. () Livro de ocorrências
 h. () Outro(s). Qual(is): _____

COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS SEUS COLEGAS DO SETOR

- a. () Não me comunico
 b. () Através de documentos
 c. () Através de reuniões
 d. () Telefone
 e. () Conversas informais
 f. () Livro de ocorrências
 g. () Outro(s). Qual(is): _____

COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS COLEGAS DE OUTROS SETORES

- a. () Não me comunico
 b. () Através de documentos
 c. () Através de reuniões
 d. () Telefone
 e. () Conversas informais
 f. () Livro de ocorrências
 g. () Outro(s). Qual(is): _____

3. Abaixo estão relacionados os meios de comunicação mais utilizados na empresa. Para cada meio de comunicação, ASSINALE UMA ALTERNATIVA, que corresponde ao seu grau de satisfação.

a. ordem de serviços	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
b. reuniões	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
c. murais	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
d. boletins informativos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
e. telefone	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
f. conversas informais	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
g. livro de ocorrências	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito

4. Abaixo estão relacionados alguns meios de comunicação que não são utilizados ou são muito pouco utilizados no cotidiano da empresa. Dos itens listados, ASSINALE aquelas que em sua opinião poderiam contribuir com a melhoria da comunicação.

- a. () Correio eletrônico (e-mail)
- b. () Rede interna de computadores (intranet)
- c. () Caixa de sugestões
- d. () Pesquisas de opinião
- e. () Outro(s). Qual(is)? _____

5. Nesta pergunta você vai avaliar as informações que lhe chegam no trabalho. Para cada item a seguir, escolha UMA alternativa:

5.1 Em relação à clareza:

- a. () A maioria das informações são claras.
- b. () A maioria das informações são confusas

5.2 Em relação à importância:

- a. () A maioria das informações são realmente importantes para a empresa ou para você.
- b. () A maioria das informações não tem importância para a empresa ou para você.

5.3 Em relação à quantidade:

- a. () Você recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho.
- b. () Você não recebe informações suficientes para a realização do seu trabalho.

5.4 Em relação à qualidade:

- a. () A maioria das informações são confiáveis.
- b. () A maioria das informações não são confiáveis.

5.5 Em relação ao momento em que a informação chega para você:

- a. () A maioria das informações chega rápido, na hora em que você precisa.
- b. () A maioria das informações chega atrasada.

5.6 Em relação às fontes de informação:

- a. () A maioria das informações chega pela Direção ou chefias.
- b. () A maioria das informações chega por outras pessoas.

6. Nesta pergunta procure avaliar o seu modo de se comunicar, ASSINALANDO A ALTERNATIVA mais próxima da sua realidade, em cada item:

a.	Quando alguém lhe transmite uma informação, você procura estar atento?	Sempre	Às vezes	Nunca
b.	Quando lhe é solicitada uma informação, você a providencia no menor tempo possível?	Sempre	Às vezes	Nunca
c.	Ao receber uma informação você a repassa aos demais o mais rapidamente possível?	Sempre	Às vezes	Nunca
d.	Lê os murais?	Sempre	Às vezes	Nunca
e.	Participa de reuniões, quando convidado?	Sempre	Às vezes	Nunca
f.	Quando recebe um documento, se interessa em ler seu conteúdo?	Sempre	Às vezes	Nunca
g.	Ao receber uma ordem de serviço com uma informação incompleta, você procura fazê-la corretamente?	Sempre	Às vezes	Nunca
h.	Você procura informar a realização das tarefas solicitadas?	Sempre	Às vezes	Nunca

7. A comunicação realizada por conversas informais entre os colegas de trabalho é chamada de comunicação informal. Qual sua avaliação sobre a comunicação informal dentro da empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA.

- a. () Contribui para a integração e para a realização do trabalho
- b. () Contribui para a integração, mas não contribui para a realização do trabalho
- c. () Contribui com a realização do trabalho, mas não contribui com a integração
- d. () Não contribui para a integração, nem com a realização do trabalho

8. Que tipo de informação você gostaria de receber? ASSINALE na relação abaixo as ALTERNATIVAS de sua preferência:

- a. () Projetos da empresa
- b. () Notícias sobre a empresa
- c. () Informações sobre direitos, deveres e benefícios dos funcionários
- d. () Orientações e normas sobre o seu serviço e o funcionamento da empresa
- e. () Informações sobre mudança de rotina e procedimentos
- f. () Informações sobre cursos e treinamentos
- g. () Outro(s). Qual(is)? _____

9. Qual sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA:

- a. () Excelente
- b. () Muito boa
- c. () Razoável
- d. () Ruim
- e. () Muito ruim

10. Entre as alternativas abaixo, ASSINALE as que você considera mais importantes para que a empresa possa prestar um bom atendimento aos clientes.

- a. () Criação de protocolos, manuais e rotinas de serviço.
- b. () Maior integração entre os setores.
- c. () Descentralização de decisões.
- d. () Melhoria na comunicação interna.
- e. () Maior motivação dos funcionários.
- f. () Orientações sobre técnicas de atendimento
- g. () Maior número de treinamento
- h. () Outro(s). Qual(is)? _____

11. Qual a importância do seu setor para a empresa possa prestar um bom atendimento aos pacientes? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Muito Importante
- b. () Importante
- c. () Não sei
- d. () Pouca importância
- e. () Nenhuma importância

12. Como você vê a importância dos setores da empresa para o bom atendimento aos clientes DÊ UMA NOTA de 1 a 5 PARA CADA SETOR LISTADO A SEGUIR, sendo que cada número corresponde a um grau de importância, conforme abaixo:

5 - Muito Importante 4 - Importante 3 - Não sei 2 - Pouca importância 1 - nenhuma importância

- | | |
|--|---------------------|
| a. () Gerência | g. () Manutenção |
| b. () Administrativo | h. () A & B |
| c. () Qualidade /Atendimento ao cliente | i. () Cozinha |
| d. () Comercial | j. () Restaurante |
| e. () Recepção | l. () Almojarifado |
| f. () Governança | |

13. Os setores da empresa trabalham juntos para resolver problemas e atender melhor? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Sempre
- b. () Às vezes
- c. () Não sei
- d. () Raramente
- e. () Nunca

14. Para você, qual a importância da comunicação para que os setores trabalhem juntos? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Muito Importante
- b. () Importante
- c. () Não sei
- d. () Pouca importância
- e. () nenhuma importância

15. Você considera que o formato da empresa (estrutura organizacional) dificulta a comunicação entre os setores? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Dificulta muito
- b. () Dificulta em algumas situações
- c. () Não sei
- d. () Raramente
- e. () Não dificulta

16. As opiniões, sugestões e informações que os funcionários comunicam para sua chefia ou para a direção são levadas em consideração? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Sempre
- b. () Às vezes
- c. () Não sei
- d. () Raramente
- e. () Nunca

17. Você se considera satisfeito com a comunicação interna na empresa? ASSINALE UMA das alternativas abaixo:

- a. () Muito satisfeito
- b. () Satisfeito
- c. () Não sei
- d. () Insatisfeito
- e. () Muito insatisfeito

18. Se desejar, registre abaixo sua(s) sugestão(ões) para uma melhor comunicação na Empresa.

Obrigada por sua contribuição!!