

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Jean Felipe Rossato

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
a dimensão da “organização falada” e as implicações na gestão hoteleira

Porto Alegre (RS)

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Jean Felipe Rossato

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
a dimensão da “organização falada” e as implicações na gestão hoteleira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre (RS)

2015

Dedico este trabalho àqueles que sempre me incentivam: meus amados pais, Sérgio e Odila.

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Rudimar Baldissera, pelas produtivas orientações, pelas interlocuções prazerosas, pela paciência e pela competência com que me orientou na construção desta pesquisa. Obrigado pelos risos, pelos momentos alegres e pela amizade, os quais tornaram a produção deste trabalho mais leve. Sua paixão pela pesquisa e pela docência me inspira a continuar em busca de mais conhecimento. Sinto-me honrado e orgulhoso de ter sido seu orientando.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão da bolsa de estudo que permitiu minha dedicação exclusiva a esta pesquisa.

Às professoras Cleusa Scroferneker, Karla Muller e Mônica Pieniz, por terem aceitado participar da banca e dedicar um tempo para leitura deste trabalho. Obrigado pelo estímulo e pelas considerações no exame de qualificação.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação, PGCOM, pelo aprendizado, pelo apoio e pela recepção.

Aos meus pais, Sérgio e Odila, imensamente, pelo incentivo permanente, pelo amor incondicional e por sempre acreditarem em mim.

Ao meu irmão Pablo, por apoiar e incentivar minhas escolhas.

À Anna, meu amor, por compreender minhas ausências, pela escuta sempre atenta e carinhosa e por vibrar com minhas conquistas. Obrigado por estar sempre ao meu lado.

Aos integrantes do grupo de pesquisa GCCOP, pelas contribuições ao meu trabalho, pelas prazerosas discussões e pela amizade construída. Aos colegas e amigos de PPGCOM, por compartilharem seus anseios e suas angústias.

Ao grupo de professores e alunos participantes da pesquisa de monitoramento e análise da TV Brasil, pelos intensos diálogos e pelo convívio durante o mestrado.

Aos demais amigos, pela descontração, vibração e pelo companheirismo.

A vocês, meu sincero muito obrigado.

RESUMO

Com o uso das tecnologias digitais da comunicação e da informação (TDCIs), os sujeitos, em perspectiva comunicacional, além de terem acesso a diversas informações, também podem ser produtores de conteúdos sobre o mundo. Assim, nesses ambientes digitais, os públicos tendem, cada vez mais, a ofertar e transacionar sentidos sobre as organizações (seus processos, produtos e serviços), podendo interferir, inclusive, nos seus relacionamentos e processos gerenciais. Nessa direção, este estudo tem como objetivo compreender como os sentidos ofertados na dimensão da “organização falada” (BALDISSERA, 2009b), particularmente na internet, interferem nos processos de gestão hoteleira. Para isso, além de estar epistemicamente fundamentado no interacionismo simbólico (MEAD, 1972), este estudo também aciona aportes teóricos sobre características do contexto contemporâneo – a partir de autores como Maffesoli (2012) e Castells (2009a) – que interferem na relação organização-públicos. Na mesma perspectiva, disserta-se sobre comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009a), gestão organizacional (GAULEJAC, 2006) e gestão hoteleira (ABREU, 2003), noções basilares para esta investigação. A pesquisa empírica, por sua vez, compreendeu a realização de quinze entrevistas em profundidade com gestores hoteleiros de três municípios da Microrregião das Hortênsias (Gramado, Canela e Nova Petrópolis), na Serra Gaúcha/RS. A análise dos relatos, pelo procedimento da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009) e à luz dos fundamentos epistêmico-teóricos, evidenciou que as avaliações e opiniões dos hóspedes sobre hotéis, publicadas na internet - âmbito da “organização falada” -, exigem monitoramento e demandam investimentos em comunicação e gestão, tais como: redimensionamento dos processos de comunicação e alterações nas práticas de gestão, com mudanças nos processos decisórios, nas políticas de atendimento e nos planos de investimento.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Organização falada, Gestão hoteleira, Internet e Organizações.

ABSTRACT

With the use of information and communication digital technologies (ICDT), the subjects in communication perspective have access not only to a variety of information, but also they can be content producers about the world. Thus, in these digital environments, the public tends more and more to offer and transact senses regarding organizations (their processes, products and services), which may interfere even in their relationships and management processes. In this sense, this study aims to understand how the senses offered in the dimension of "spoken organization" (BALDISSERA, 2009b), particularly on the internet, interfere in hotel management processes. Therefore, besides being epistemically grounded in symbolic interactionism (MEAD, 1972), this study also discusses theoretical studies on characteristics of the contemporary context - from authors like Maffesoli (2012) and Castells (2009a) - that interfere with the organization-public relationship. Within this perspective, organizational communication (BALDISSERA, 2009a), organizational management (GAULEJAC, 2006), and hotel management (ABREU, 2003) are discussed, considered basic notions for this investigation. The empirical research, in turn, involved fifteen interviews with hoteliers from three cities of the microregion *Hortênsias* (*Gramado, Canela* and *Nova Petrópolis*), in *Serra Gaúcha/RS* (Gaucho Highlands/RS). The reports analysis, through the procedure of Content Analysis (BARDIN, 2009) and in the light of epistemic-theoretical foundations, showed that guests' evaluations and opinions on hotels published on the Internet – considering the "spoken organization" – require monitoring and investments in communication and management such as: resizing of communication processes and changes in management practices with changes in decision-making processes, service policies, and investment plans.

Keywords: Organizational Communication, Spoken Organization, Hotel Management, Internet e Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Amostragem estratificada.....	75
Quadro 2 – Processo de derivação das categorias de análise I.....	84
Quadro 3 – Processo de derivação das categorias de análise II.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FACES DO CONTEMPORÂNEO	16
2.1 SOBRE O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO.....	18
2.2 SOBRE OS PROCESSOS EM ESCALA GLOBAL.....	22
2.3 SOBRE O DESLIZAMENTO DA NOÇÃO DE IDENTIDADE À DE IDENTIFICAÇÃO.....	26
2.4 A SOCIEDADE EM REDE E AS TECNOLOGIAS DIGITAIS	31
3 GESTÃO ORGANIZACIONAL	38
3.1 A NOÇÃO DE ORGANIZAÇÃO	40
3.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL: OBJETIVOS, PROCESSOS E SUBJETIVIDADES	44
3.3 GESTÃO HOTELEIRA: PROCESSOS E HOSPITALIDADE	48
4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PARA ALÉM DOS PROCESSOS FORMAIS	54
4.1 A PERSPECTIVA DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO	54
4.2 SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	59
4.3 SOBRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA DIMENSÃO DA “ORGANIZAÇÃO FALADA”.....	63
4.3 SOBRE COMUNICAÇÃO TURÍSTICA.....	67
5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO HOTELEIRA: AÇÕES, IMPLICAÇÕES E REDIMENSIONAMENTOS	71
5.1 SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
5.1.1 Pesquisa qualitativa	71
5.1.2 A entrevista em profundidade	72
5.1.3 A seleção dos entrevistados	74
5.1.4 Procedimento de análise	77
5.1.4.1 Pré-análise	78
5.1.4.1.1 Unidade de contexto: a hotelaria na Microrregião das Hortênsias	79
5.1.4.2 A construção das categorias de análise.....	82
5.2 A DIMENSÃO DA “ORGANIZAÇÃO FALADA” NA INTERNET: DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES ÀS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO HOTELEIRA	85

5.2.1 Avaliação das opiniões pelos gestores hoteleiros	85
5.2.2 Implicações práticas das opiniões na gestão hoteleira	104
5.2.3 Impactos das conversações online para os hotéis: percepções e inferências	129
6 CONSIDERAÇÕES.....	134
REFERÊNCIAS	139
ANEXOS	145

1 INTRODUÇÃO

Com a ampliação do acesso às tecnologias digitais da comunicação e informação (TDCIs), a sociedade passou a experimentar outras possibilidades de interação, estabelecidas, sobretudo, na internet. O intenso uso das TDCIs alterou as práticas tradicionais de comunicação, além de redimensionar as lógicas de visibilidade e as relações de poder. Com isso, nos ambientes digitais, os sujeitos passaram a produzir, compartilhar e disseminar conteúdos sobre o mundo (dentre outras coisas, sobre suas experiências e as de outros sujeitos, bem como sobre organizações, governos, processos e produtos), aumentando consideravelmente a circulação de informações (em grande parte, antes restrita às gramáticas dos meios de comunicação de massa) e incidindo, por conseguinte, nos processos de formação da opinião pública. Isso tornou ainda mais evidente o fato de os sujeitos, em perspectiva comunicacional, não serem simples receptores, mas interlocutores que agem interpretando, disputando e transacionando sentidos¹ de mundo (sobre objetos, processos, pessoas e/ou organizações etc.).

Nessa direção, pode-se dizer que, ao mesmo tempo em que as TDCIs possibilitaram às organizações ampliarem seus níveis de visibilidade, também se configuraram como espaços privilegiados para que outros sujeitos falem, opinem e troquem informações sobre elas, podendo, inclusive, elevar seus níveis de vulnerabilidade. Isso porque as opiniões que os sujeitos (considerando que pertencem a diferentes públicos) oferecem no ambiente digital podem tanto corroborar os discursos das organizações, quanto questioná-los e/ou contraporem-se a eles. Tais falas podem, dessa forma, impactar positiva e/ou negativamente² nas percepções dos demais interagentes³ sobre determinada organização, e isso pode se

¹ Importa esclarecer, desde aqui, que as noções de sentido e significado não são sinônimas. De acordo Pinto (2008, p. 82), o sentido é “futuro significado em contexto. O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir”. Em outras palavras, pode-se dizer que o significado paira sob certa estabilidade (provisória) e é reconstruído a cada processo de comunicação. O sentido, por sua vez, é da qualidade do movimento, da disputa, da ação, originário do/no transcorrer da interação.

² O estudo realizado pela *Cone Online Influence Trend Tracker*², em 2011, demonstra que 80% dos internautas pesquisados já mudaram de ideia sobre uma compra/organização, baseados unicamente em informações negativas ofertadas e disponibilizadas por outros sujeitos na internet. Esse número é superior aos 67% que afirmaram isso no ano de 2010. Efeito similar tem as publicações e opiniões que ressaltam aspectos positivos dos serviços e produtos de determinada organização, sendo que 87% dos pesquisados garantiram consumir certo produto e/ou serviço, devido às informações positivas. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/pesquisas-noticias/pesquisa-mostra-o-que-influencia-os-consumidores-a-comprarem-pela-internet>. Acesso em 24 de fevereiro de 2014.

³ Apesar das diferentes perspectivas conceituais, indivíduo, sujeito, interlocutor, interagente e ator serão tratados, neste estudo, como sinônimos. Todos são entendidos como ativos, fragmentados, complexos, contraditórios, resultado (provisório) de suas próprias interações e construtores dos processos sociais, dos significados e da sociedade em que vivem (HALL, 2005).

traduzir em ganhos e/ou prejuízos de imagem-conceito⁴ (BALDISSERA, 2009a), capital simbólico (BOURDIEU, 2012), legitimidade institucional e mesmo em vendas e rendimentos financeiros.

A visibilidade que esses processos comunicacionais que mencionam a organização podem assumir na internet amplia os níveis de incerteza, ao tempo em que reduz a possibilidade de ela controlar o que é dito (falado) a seu respeito. Portanto, cada vez mais essa configuração (articulação organizações–TDCIs–públicos) tende a exigir que as organizações atentem para essas falas (sentidos em circulação), não apenas sob o prisma de seus processos de comunicação e relacionamento, mas também em suas decisões de gestão.

Assim, pensar a comunicação organizacional na contemporaneidade exige ultrapassar a ideia de que ela se configura apenas como processos que se materializaram em ações mercadológicas, institucionais, de relacionamento e/ou de comunicação com empregados. Essa concepção, além de sua tendência a destacar um caráter instrumental e linear da comunicação organizacional, inclina-se a reduzi-la aos processos formais e autorizados (planejados ou não) da organização. Entretanto, para além dessas ações oficiais, a comunicação organizacional compreende todas as interações estabelecidas entre sujeitos e organização e, também, aquelas que se atualizam entre os próprios sujeitos e que, de alguma forma e em algum nível, referenciam e atribuem sentidos a ela. Sob essa ótica, a comunicação organizacional é entendida, neste estudo, “como processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 33). Isso significa que ela não se restringe a um espaço geográfico delimitado, tampouco se limita à fala⁵ oficial da organização, mas se caracteriza por “exigir/ser relação”, sendo que, nessas interações, emergem negociações e disputas de sentidos.

Vale destacar, assim, que os programas e planos de comunicação apenas atentam para uma das dimensões da comunicação organizacional. Em sentido complexo, ela pode ser pensada ao menos em três dimensões interdependentes e complementares⁶. A primeira, a dimensão da “organização comunicada”, refere-se às falas autorizadas da organização e, nessa direção, aos processos comunicacionais que, estrategicamente ou não, tendem a dar visibilidade a elementos de sua identidade que são favoráveis a ela. A segunda, a dimensão da

⁴ A imagem-conceito consiste em “um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força” (BALDISSERA, 2004, p.278).

⁵ A noção de “fala” não se reduz às expressões verbais, mas pretende contemplar todas as possíveis manifestações de sujeitos, organizações, instituições, pelo uso de qualquer linguagem, seja ela fortemente codificada ou não.

⁶ Essas noções serão retomadas e desenvolvidas no capítulo 4 (Comunicação organizacional: para além dos processos formais) desta dissertação.

“organização comunicante”, ultrapassa e complexifica a fala autorizada à medida que, além de contemplar a dimensão da “organização comunicada”, inclui também toda relação direta que determinado sujeito estabelecer com a organização (BALDISSERA, 2009b).

A terceira dimensão, de particular interesse para esta dissertação, é a da “organização falada”, a qual se refere aos processos de comunicação indiretos, isto é, “aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009b, p. 119). Nesses processos, ela não participa diretamente da interação, mas é sobre ela que os sujeitos interagentes falam. São exemplos: as conversas de bar, sobre a organização, entre colegas de trabalho; os comentários e opiniões, em referência a ela, manifestados em sites de redes sociais⁷; e os diálogos sobre ela entre amigos e familiares.

Embora, muitas vezes, os fluxos comunicacionais materializados nessa dimensão, sejam menosprezados e tratados como externos e distantes à organização, eles podem exercer forte influência sobre ela à medida que se tornam visíveis em âmbito público (principalmente através da internet) e têm, como se viu, potencialidade para interferir na construção de sentidos, realizada por outros sujeitos (públicos), acerca da organização.

Se é possível dizer que nem todos os setores são impactados da mesma forma pelas conversações⁸ do âmbito da “organização falada”, também é evidente que as organizações, de modo geral, já não estão isentas de serem perturbadas, em algum nível, por tais falas. Isso parece explicitar, em certa medida, o porquê de parte dos gestores, atualmente estarem mais preocupados com essas conversações. Não por acaso, boa parte das grandes organizações já conta com estruturas próprias (ou serviços contratados) de monitoramento de sites de redes sociais, nos quais, as falas dos públicos são materializadas e tendem a ter sua visibilidade ampliada (TERRA, 2010).

Nessa perspectiva, por suas especificidades, pode-se dizer que um dos setores que tem sido fortemente perturbado por essas falas é o hoteleiro. Os hotéis, não apenas estão suscetíveis

⁷ De acordo com Recuero (2014, p. 102), “sites de redes sociais são espaços utilizados para a expressão das redes sociais na internet”. Nesses ambientes, além de haver mecanismos para individualização (personalização e construção do eu), também é possível estabelecer interações com outros interagentes, sendo que as redes sociais de cada ator permanecem visíveis em âmbito público.

⁸ Neste trabalho, ao se referir às interações mediadas por computador, entende-se que as conversações (como sinônimo de interação) podem ser tanto aquelas estabelecidas pelo interagente com a máquina, como, por exemplo, o clique em um ícone da interface, quanto às ações conjuntas instauradas entre os interagentes, onde os rumos da interação são construídos ao longo do ato, o qual tende a provocar mútuas afetações nos sujeitos participantes. É o caso, por exemplo, das trocas de comentários e mensagens estabelecidas em sites de redes sociais (PRIMO, 2011).

ao fato de os hóspedes (reais e potenciais)⁹ poderem compartilhar suas opiniões e impressões sobre eles, em suas redes de relacionamento, nos ambientes digitais, senão que suas experiências também podem se tornar visíveis para um número ainda maior de sujeitos mediante a publicação de tais percepções em sites de comercialização de hospedagens, por exemplo. Isso significa que a opinião de um hóspede, através do relato de sua experiência em determinado hotel, constitui-se, potencialmente, em informação para outros sujeitos que a buscam, na internet. Portanto, mais do que apenas o hotel dizer de si (em suas campanhas, site, publicidade etc.), também os hóspedes (reais e potenciais) podem dizer dele – e é provável que digam. Trata-se, ainda, de ampliação da memória sobre o hotel; memória construída pelo coletivo e não apenas a editada pela própria organização.

Sob esse viés, no setor turístico, considerando-se que a tomada de decisão de compra, segundo Nielsen (2002), não é determinada isoladamente, mas envolvida por diversos fatores, dentre eles, a opinião e a avaliação de outros sujeitos (que geralmente já consumiram algum serviço turístico), essas conversações assumem centralidade. Assim, a articulação entre as implicações dos fluxos comunicacionais que se realizam na dimensão da “organização falada”, principalmente nos ambientes digitais, com os processos de comunicação e de gestão de hotéis, devido suas particularidades, apresenta-se como *locus* privilegiado de estudo.

Nessa direção, tem-se, como delimitação temática desta pesquisa, a comunicação organizacional de hotéis, na sua dimensão “organização falada”, particularmente na internet, e as implicações dessas falas na gestão hoteleira. Investigar esses tensionamentos é produtivo ao campo da comunicação organizacional, pois que, embora as conversações que acontecem nessa dimensão tenham ampliado seus níveis de visibilidade e interfiram, cada vez mais, nos relacionamentos das organizações, ainda são poucos os estudos que atentam para esses fluxos de sentido. Nessa direção, importa ressaltar que se observou, através da realização de pesquisa de Estado da Arte (Anexo 1), que, em geral, os trabalhos em comunicação organizacional concentram suas reflexões e análises nas falas oficiais e autorizadas, aquelas produzidas e planejadas pela própria organização. Por isso, parece necessário e fértil, refletir sobre essas manifestações da “organização falada” e problematizar sobre suas possíveis implicações nos processos de gestão. A proposta deste trabalho, portanto, apresenta-se como oportunidade de estudar esses fenômenos e apontar outros olhares sobre as práticas de comunicação e suas interferências nos processos de gestão dos hotéis.

⁹ Neste estudo, hóspedes reais são os sujeitos que já se hospedaram em determinado hotel e, hóspedes potenciais, os interessados em comprar os seus serviços e/ou aqueles que têm o perfil do público do hotel, mas que ainda não se hospedaram lá.

Ressalta-se que a escolha por essas organizações deve-se ao fato de que, além de as opiniões e avaliações dos hóspedes sobre suas experiências se constituírem como informações relevantes para que outros sujeitos (hóspedes potenciais) construam suas percepções e decidam pela compra ou não de determinado meio de hospedagem, já se registram também sites consolidados na internet que foram desenvolvidos especialmente para essas trocas de informações, o que revela a importância dessas conversações para o setor hoteleiro.

Assim, diante da complexidade das interações entre organizações e públicos na internet e considerando-se que esses processos comunicacionais, materializados na dimensão da “organização falada”, podem se configurar como um dos principais desafios dos hotéis (dada a especificidade, a multiplicidade e os impactos dessas opiniões e avaliações) para os relacionamentos que estabelecem e/ou pretendem estabelecer com hóspedes (reais e potenciais), define-se, como problema de pesquisa, a seguinte questão: Como os sentidos ofertados na dimensão da “organização falada”, particularmente na internet, interferem nos processos de gestão das organizações hoteleiras?

Com base nessa questão, este estudo tem como objetivo geral compreender como os sentidos ofertados na dimensão da organização “falada”, particularmente na internet, interferem nos processos de gestão hoteleira. Como objetivos específicos, procura-se: a) analisar os fatores que levam o gestor organizacional a decidir por agir em relação às falas realizadas nessa dimensão e materializadas em ambientes digitais; b) verificar que ações de comunicação são implementadas pelos hotéis em razão dessas falas; e c) identificar ações de gestão executadas por organizações hoteleiras frente a esses processos comunicacionais e os seus objetivos.

Devido às características do fenômeno em estudo, têm-se, como pressuposto teórico, alguns conceitos ligados ao Interacionismo Simbólico¹⁰, principalmente relacionados à noção de interação e significação, visto que as implicações das conversações na internet para os processos da gestão hoteleira acontecem por/em situações de interação. De acordo com Mead (1972), a sociedade é construída e constituída por pessoas empenhadas em agir, em processos interativos, nos quais elas constroem e atribuem significados às coisas do mundo. Esses significados, segundo Blumer (1980), originários do/no ato social, tendem a formar e a orientar comportamentos, condutas e ações dos sujeitos na sociedade.

Tendo em vista os objetivos traçados, o objeto empírico desta dissertação são os

¹⁰ Importa dizer que esses conceitos serão desenvolvidos no capítulo 4 deste trabalho, pois acredita-se que, além de fundamentarem esta pesquisa de dissertação, eles são basilares para compressão da noção de comunicação organizacional assumida nesta pesquisa. Por isso, opta-se por apresentá-los no mesmo capítulo em que são realizadas as reflexões sobre comunicação organizacional.

relatos de 15 gestores de hotéis de três municípios da Microrregião das Hortênsias (Gramado, Canela e Nova Petrópolis), na Serra Gaúcha/RS. Importa dizer que a escolha por gestores de hotéis dessa região, justifica-se pelo fato de se tratar de um dos principais destinos turísticos brasileiros – já consolidado –, além de essas organizações possuírem qualidade e *expertise* em seus processos, comparadas, muitas vezes, às melhores do setor no Brasil¹¹.

Nessa direção, como procedimentos metodológicos, empregam-se, para a coleta de dados, a técnica de entrevista em profundidade semi-estruturada, e para a interpretação dos dados presentes nos relatos dos informantes (gestores dos hotéis), a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), de modo que seja possível atingir os objetivos desta pesquisa. Importa observar que a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos (dentre outros, os critérios para seleção dos entrevistados, a definição dos instrumentos e a realização da pesquisa de campo, bem como os procedimentos para a análise dos relatos) está no capítulo 5 desta dissertação.

Cabe aqui esclarecer que não será foco deste estudo a análise dos sentidos ofertados pelos públicos sobre os hotéis, mas sim como interferem em seus processos formais de gestão. Embora sejam feitas frequentes referências aos processos da “organização falada” que acontecem na internet, este trabalho não procura analisar como ocorrem essas interações no ambiente digital, tampouco examinar as limitações impostas pelas tecnologias para esses fluxos comunicacionais. Esta investigação centra-se, portanto, na interpretação dos relatos dos gestores acerca de suas percepções sobre essas conversações e das ações que são realizadas por suas organizações em relação a tais falas.

Quanto a sua estrutura, esta dissertação está organizada em seis capítulos. Após este capítulo introdutório, disserta-se, no capítulo 2, sobre características e configurações da sociedade contemporânea, a partir de autores do campo da sociologia, fundamentais para se compreender o atual contexto em que estão inseridas as organizações em estudo. Nessa direção, com base em autores como Lipovetsky (2004) e Maffesoli (2012), discorre-se sobre alguns dos aspectos do atual contexto que modificam comportamentos e relações sociais. Na sequência, fundamentando-se em Ianni (1997) e Castells (2006) atenta-se para processos que acontecem em escala global para, a partir disso, tratar sobre o deslizamento da noção de identidade para a de identificação, com base nas abordagens de Hall (2005) e Maffesoli

¹¹ Segundo ranking *Travelers' Choice Tripadvisor*, organizado pelo site *Tripadvisor*, dos 25 melhores hotéis do Brasil em 2013, cinco deles estão localizados na Microrregião das Hortênsias, particularmente, nos municípios de Gramado e Canela. Esse levantamento foi realizado através de votação aberta no site *Tripadvisor*, conferindo a zona serrana do RS, a maior quantidade de organizações por região do país presente no *ranking*. A pesquisa na íntegra está disponível em: <http://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-Hotels>. Acesso em 23 de janeiro de 2014.

(1996). Por fim, são explicitados aspectos relacionados ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (LÉVY, 1999; JENKINS, 2008), principalmente no que concerne à questão da sociedade em rede (CASTELLS, 1999a).

No terceiro capítulo, destaca-se a compreensão que se tem sobre a noção de organização (URIBE, 2007). Na sequência, disserta-se sobre gestão organizacional, com base nas teorizações de Gaulejac (2006) e Chanlat (1996). Na última seção deste capítulo, discorre-se, também, sobre gestão hoteleira (CHON e SPARROWE, 2003), dando ênfase ao conceito de hospitalidade (CAMARGO, 2007; ABREU, 2003).

O quarto capítulo versa sobre comunicação organizacional. Na primeira seção, são apresentadas as noções de interação e significação, com base na perspectiva interacionista de Mead (1972) e Blumer (1980). Após essa ancoragem epistêmica, evidencia-se a compreensão de comunicação organizacional que fundamenta esta pesquisa, bem como se reflete sobre os processos comunicacionais que acontecem na dimensão da “organização falada” (BALDISSERA, 2008b; 2009b). Considerando os objetivos desta pesquisa, destacam-se, ainda, alguns aspectos referentes à comunicação turística (CASTRO, 1999).

No quinto capítulo são descritos os procedimentos metodológicos empregados no estudo, tais como a entrevista em profundidade, a seleção dos entrevistados e as etapas do procedimento de análise. Apresenta-se, também, a análise dos dados, realizada com a aplicação da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), através da descrição e interpretação de categorias e subcategorias, estabelecidas por meio de um processo de sistematização progressivo sobre os relatos dos gestores entrevistados, e à luz dos fundamentos epistêmico-teóricos.

Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações, retomando os objetivos norteadores deste estudo e articulando-os com os resultados da análise, de modo que sejam feitas algumas inferências sobre os impactos dos fluxos comunicacionais da “organização falada” para a gestão hoteleira. Além disso, procura-se realizar algumas reflexões, com base na pesquisa desenvolvida, sobre os fundamentos teóricos.

2 FACES DO CONTEMPORÂNEO

Em termos históricos, pode-se apontar que os recorrentes acontecimentos registrados no último século, como a Segunda Guerra Mundial, o Holocausto e a Queda do Muro de Berlim, sinalizam, juntamente com outros fatores, o colapso das concepções vigentes na modernidade e o início de uma nova era. Em virtude disso, a idealização do progresso, a expectativa com o futuro, os quadros de referência universais que explicavam os fenômenos do mundo e a linearidade do tempo e do espaço são alguns dos conceitos desse período que entraram em crise (KUMAR, 1997).

Em meio a esse cenário e procurando romper com concepções iluministas, ganha força, no campo científico, a discussão sobre o que seria um novo paradigma de pensamento, conhecido como “pós-modernidade”¹². Tal conceito suscitou muitas divergências nos diferentes campos do saber, tanto pela imprecisão do termo quanto pela proposta de “ruptura paradigmática” dessa compreensão frente à concepção de modernidade¹³. Discrepâncias conceituais que podem ser conhecidas através das diversas definições atribuídas a esse período, como é o caso, por exemplo, das noções de: modernidade tardia, hipermodernidade, pós-modernismo e modernidade líquida.

Entretanto, para além dos embates conceituais, boa parte dos estudiosos que refletem sobre esse período procurou compreender, em complexidade, os diversos fenômenos socioculturais que se acentuavam/acentuem na sociedade, a fim de combater as concepções insuficientes da modernidade, já em descompasso com a realidade, principalmente, após a década de 60. Nesse contexto, Lyotard publica, em 1979, na França, a obra “*La Condition postmoderne: rapport sur le savoir*”¹⁴, na qual sinaliza o prelúdio de um novo pensamento científico. Tal publicação representa o abandono da visão metafísica da ciência e o abalo das definições do pensamento moderno, cujos princípios estavam orientados para a produção de verdades absolutas e de metanarrativas universais.

Segundo Lyotard (1986), na modernidade, o conhecimento científico só era legitimado e aceito como verdadeiro através do consenso dos *experts* (grandes filósofos, historiadores e

¹² Importa destacar que, apesar de diferentes concepções e usos terminológicos, as ideias dos autores são aqui acionadas com o objetivo de se problematizar sobre o contexto contemporâneo. Portanto, não se trata de realizar a discussão sobre as noções de Modernidade, Pós-Modernidade, Contemporaneidade. Sobre essa questão, ver, dentre outras, a obra *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo* (KUMAR, 1997).

¹³ Alguns autores, dentre eles Lipovetski (2004), afirmam que não houve ruptura, tampouco o fim de um ciclo, mas o aprofundamento e a revisão das perspectivas modernistas.

¹⁴ O livro foi traduzido e publicado pela primeira vez no Brasil, em 1986, com o título “O pós-moderno”. Atualmente, o título da obra é “A Condição Pós-Moderna” (LYOTARD, 1989).

pensadores da época), que decidiam quem poderia dizer e o que poderia ser dito. A ciência possuía, então, um caráter auto-referente (os *experts* só legitimavam o trabalho de seus pares), renovando-se incessantemente com base em si mesma. Somente grandes intelectuais estariam autorizados a participar das “nobres” atividades da produção do conhecimento científico, o qual objetivava, dentre outras coisas, afastar-se do mundo das “trevas”, mundo das crenças tradicionais e do senso comum. E isso só seria possível de ser alcançado através da pura racionalidade.

Porém, para o autor, esse tipo de pensamento que se pretendia universal precisava ser combatido, pois a ciência seria incapaz de dar respostas absolutas aos diferentes fenômenos sociais, uma vez que esses estão em contínua metamorfose, marcados por descontinuidades e impermanências. Diante disso, rompendo com pressupostos Iluministas, o filósofo francês elucidou que a ciência passa agora a ser constituída como “jogos de linguagem”, onde cada sujeito é capaz de produzir conhecimento, a depender da *performance* que seu “lance” assume no sistema. Como o próprio autor destaca:

O si mesmo [sujeito e seu “lance”] é pouco, mas não está isolado [...] Está sempre, seja jovem ou velho, homem ou mulher, rico ou pobre, colocado entre os “nós” dos circuitos de comunicação [...] E ele não está nunca, mesmo o mais desfavorecido, privado de poder sobre estas mensagens que o atravessam posicionando-o, seja na posição de remetente, destinatário ou referente. Pois seu deslocamento em relação a estes efeitos de jogos de linguagem [...] é tolerável pelo menos dentro de certos limites [...] e ainda suscitado pelas regulagens, sobretudo pelos reajustamentos através dos quais o sistema é afetado a fim de melhorar suas *performances* (LYOTARD, 1986, p. 28).

Assim, a “artrose burocrática” (consenso dos *experts*) que bloqueava a inclusão de outros jogos de linguagem na modernidade perde espaço e a ciência tida como absoluta passa a ser abalada por outros conhecimentos (populares, culturais, místicos etc), que também podem assumir um caráter provisório e relativo de verdade dentro do sistema.

Em consonância com essa perspectiva, Maffesoli (2012) atesta que é preciso conceber a ciência de forma mais aberta e horizontalizada, não vista apenas nas grandes narrativas de referência, mas também em uma série de rupturas e de pontos de fuga, que são encontrados em conhecimentos locais e regionais. Saberes que, de modo geral, são frutos de processos populares e de interações socioculturais cotidianas. Nessa direção, os contratos racionais da ciência moderna são substituídos por pactos emocionais, tecidos com afetos, sensações e sentimentos vividos em comum. Esse movimento, segundo sociólogo francês, dá destaque às dimensões da vida, às relações do sujeito com o outro e às ligações emocionais e subjetivas

estabelecidas nos processos sociais, outrora esquecidas e/ou negadas.

Ainda nessa perspectiva, Lyotard (1986) sinaliza que uma das ideias centrais no pensamento emergente contemporâneo consiste em relativizar a noção de verdade e, com isso, suspender qualquer absolutismo; já que, de acordo com o autor, como seria possível determinar o que legitima certo saber como ciência? Como esse saber poderia ser comprovado? E, ainda, qual seria a prova que validaria a própria prova?

Essas questões revelam a fragilidade das narrativas ontológicas, indicando que todo resultado científico possui uma qualidade de saber provisório, propenso a novas descobertas, mudanças e ressignificações. Nesse sentido, muito mais do que propor certezas e concretismos sobre os fenômenos do mundo, é necessário, segundo Maffesoli (2012), observar o cotidiano e fazer perguntas e inferências sobre ele. Ao invés de atrelar-se ao instituído (ao já dito), faz-se fundamental observar o instituinte, ou seja, o que está acontecendo nos processos presentes.

Por isso, pensar Comunicação Organizacional hoje exige compreender, em primeiro lugar, como acontecem as interações e os fluxos comunicacionais entre os sujeitos na sociedade para, a partir disso, refletir sobre os processos de comunicação organizacional. O pesquisador, segundo Maffesoli (2012), precisa se envolver nos fenômenos sociais para entender sua natureza e suas nuances.

Considerando-se essas mudanças nas instâncias epistemológicas, para que este estudo possa ser aprofundado, é fundamental refletir sobre como algumas das transformações ocorridas na sociedade contemporânea redimensionam os comportamentos e as relações humanas e, por conseguinte, influenciam e interferem nos processos organizacionais. Assim, neste capítulo, além de a atenção recair sobre aspectos do contexto contemporâneo, disserta-se sobre o deslizamento da ideia de identidade para a de identificação, bem como discorre-se sobre o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), atentando-se para a questão da sociedade em rede.

2.1 SOBRE O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

De acordo com Lipovetsky (2004)¹⁵, a noção de pós-modernidade foi empregada para sinalizar uma profunda reorganização do funcionamento da sociedade moderna democrática, a

¹⁵ Para o autor, a “pós-modernidade” foi um estágio de transição, de curto período, entre a modernidade e a hipermodernidade. Esse termo salienta, segundo ele, uma mudança de direção nas sociedades democráticas e um aprofundamento das concepções modernas, e não sua superação como a expressão “pós” indica (LIPOVETSKY, 2004).

qual era caracterizada pelo surto da individualização, pelo enfraquecimento das normas autoritárias e disciplinares, pela expansão do consumo, pela consagração do hedonismo e do psicologismo, pelo crescimento da comunicação de massa e pela perda da fé no futuro revolucionário. Essas mudanças acabam ganhando cada vez mais expressão, uma vez que os opositores a essa sociedade emergente perdem forças e seus princípios ideológicos já não são mais estruturantes. Isso ocorre, segundo o autor, graças ao enfraquecimento do poder do Estado, à privatização da religião e da família, às contínuas crises de legitimidade dos sistemas políticos e ao crescente movimento de globalização que estimula, dentre outras coisas, à concorrência econômica, à inovação técnica e à garantia dos direitos dos indivíduos (democratização).

Surge assim, segundo Lipovetsky (2004, p. 56), uma segunda modernidade, na qual “nada é poupado pelas lógicas do extremo”. O movimento e a hipermudança parecem ser os princípios obrigatórios para sobrevivência nessa sociedade, dando contorno ao que o autor define de “hipermodernidade”. Nesse contexto, a esperança em relação ao futuro, típico da primeira modernidade, dilui-se frente ao “advento de uma temporalidade social inédita, marcada pela primazia do aqui-agora” (LIPOVETSKY, 2004, p. 51). Logo, o tempo presente torna-se absoluto, interligando passado e futuro na ação corrente. Em meio à decadência do culto mecânico ao progresso e permeado por processos descontínuos, os sujeitos passam a glorificar e a viver o presente, sem grandes expectativas com o amanhã. Por causa disso, a cultura hedonista parece se instaurar nos processos sociais, estimulando o consumo frenético, a individualização do sujeito e a satisfação imediata dos desejos. O consumo torna-se, portanto, principal fonte de prazer e bem-estar, devido às desilusões e incertezas em relação ao futuro (LIPOVETSKY, 2004).

Entretanto, para o filósofo francês, essa nova temporalidade é essencialmente paradoxal, pois a expectativa com o futuro ainda permanece, não com o caráter ideológico-político e romântico da modernidade, mas, com certa perspectiva técnico-científica, de alcançar o impossível por meio da revolução tecnológica. O passado, do mesmo modo, é reconstruído e apresentado na ação corrente, muitas vezes, com fins mercadológicos e de espetacularização, através da moda, do *vintage* e do *retrô*. O que parece provocar um desejo incessante de renovação do eu e do presente, por meio do acionamento de outras temporalidades na ação vigente (LIPOVETSKY, 2004).

Assim, conforme o autor (2004, p. 57), a hipermodernidade dá relevo a uma “cultura do mais rápido e do sempre mais” presente em uma sociedade mais diversa, liberal e paradoxal, caracterizada pela flexibilidade, pela fluidez, pelo efêmero, pelo consumo e pelo

movimento alucinante. Configurações provocadas, em grande parte, pelos intensos processos de midiaticização e pela democratização do acesso a tecnologias digitais. Nesse universo, em que os ritmos são acelerados, o tempo se torna escasso,

o vínculo humano é substituído pela rapidez; a qualidade de vida, pela eficiência; a fruição livre das normas e de cobranças, pelo frenesi. Foram-se a ociosidade, a contemplação, o relaxamento voluptuoso: o que importa é a auto-superação, a vida em fluxo nervoso, os prazeres abstratos da onipotência proporcionados pelas intensidades aceleradas. (LIPOVETSKY, 2004, p. 80).

Aliado a isso, as relações sociais face-a-face cedem lugar às trocas e relacionamentos virtuais, acentuando a condição de “hiperatividade” em que vale mais o desempenho do que a experiência e a contemplação do ato. Importa dizer que, mesmo que os sujeitos sejam fortemente impactados pelas mutações sociais que se acentuam ao longo do último século, isso não significa que eles sejam reflexo fiel das “lógicas hiperbólicas midiático-mercantis” contemporâneas (LIPOVETSKY, 2004, p. 82). Apesar de ter seus comportamentos moldados por tais fundamentos, não se pode afirmar que eles são totalmente determinados por esses princípios.

Em perspectiva semelhante e, por vezes, divergente¹⁶ à Lipovetsky (2004), Maffesoli (2012) afirma que a pós-modernidade representa o:

fim de um ciclo, com efeito, em que a solidariedade mecânica, um pouco racional e abstrata, dá lugar a uma solidariedade orgânica, vinda de baixo e reinvestindo formas “arcaicas” tribais, e repousando sobre o sentimento de pertencimento e as emoções vividas em comum (MAFFESOLI, 2012, p. 33).

A vida em sociedade assume, segundo o sociólogo, um caráter tribal, de comunhão e de partilha do lugar comum. Para Maffesoli (2012), não é o individualismo que assinala a natureza do sujeito na contemporaneidade, mas sim a volta de um ideal comunitário, característico de sociedades primitivas; onde o pressuposto fundamental da existência é estar em relação com o outro.

De acordo com Maffesoli (2012), ao invés da exaltação ao progresso como na modernidade, o que se tem hoje é uma noção de “progressividade”, ou seja, um retorno ao

¹⁶ O pensamento contemporâneo é marcado por ideias paradoxais e ambos os autores comprovam essa assertiva. Dentre os pontos divergentes, pode-se apontar: a) Maffesoli (2012) afirma que houve superação das concepções da modernidade, enquanto Lipovetsky (2004) acredita que houve uma exacerbação dessas concepções; b) ao passo que Maffesoli (2012) fala em tribalismo e vida conjunta, Lipovetsky (2004) aponta para um surto da individualização do sujeito.

antigo, ao que se acreditava estar superado. Porém, tal retorno não é regressivo e nem reacionário, pois o arcaico, ou mesmo, o pré-moderno, tende a ser acionado e vivido com novas lógicas e dinâmicas no “presenteísmo”.

O mundo é, então, de acordo com o autor, organizado por tribos, as quais são constituídas por sujeitos que compartilham de gostos, sentimentos e interesses comuns. O nomadismo, típico de comunidades primitivas, parece caracterizar uma vida múltipla (antes reprimida atrás do muro da vida privada) em que é possível assumir diferentes personalidades em momentos diversos, consumir produtos de diferentes culturas, participar de múltiplos rituais religiosos (politeísmo) e encarnar outras aparências e outros comportamentos com caráter de ser “andrógeno”. Logo, o que tem potencializado tais arcaísmos, parece ser o desejo e a necessidade de laços sociais e de pertencimento a determinado grupo. Essa lógica indica a saturação de uma moral política de caráter universal e uma revivescência de uma “ética da estética”, sistematizada a partir de emoções e paixões compartilhadas com os demais e que acaba compondo o “cimento comum”¹⁷ do estar junto (MAFFESOLI, 2012).

Essa sinergia do arcaico, segundo o sociólogo, é exacerbada no contemporâneo, graças às tecnologias digitais, em particular, aos espaços da Internet. Neles, a partilha do estar junto se intensifica, pois seus ambientes possibilitam o encontro com o desconhecido, a identificação com o semelhante, o simulacro e a representação.

Nessa ótica, pode-se dizer que as manifestações da “organização falada” nos ambientes digitais possuem caráter essencialmente colaborativo, de pulsão comunitária. No caso deste estudo, por exemplo, as avaliações e os sentidos ofertados sobre hotéis em espaços digitais possuem como característica o compartilhamento de conhecimento com o outro. Esses saberes são adquiridos por meio da experiência e/ou consumo dos serviços hoteleiros e, posteriormente, são transmitidos aos demais através de relatos em sites especializados. Processo semelhante ao ocorrido nas sociedades tribais, onde os adultos (por exemplo, no caso de comunidades indígenas, na figura do cacique) são responsáveis por disseminar aos mais jovens os saberes adquiridos ao longo da vida, numa espécie de colaboração e partilha de conhecimento.

Assim, esses sentidos ofertados na Internet tendem a ir costurando uma imensa “colcha de retalhos”, ou, para usar a metáfora de Maffesoli (2012), construindo um imenso

¹⁷ Essa expressão faz referência à noção de imaginário que, segundo o autor, configura-se como “uma força de ordem espiritual, uma construção mental, que se mantém ambígua, perceptível, mas não quantificável”. Como potencializador do vínculo social, o imaginário pode ser entendido como “o estado de espírito de um grupo, de um país, de um Estado-nação, de uma comunidade”, sendo responsável, em grande parte, por provocar sentimentos de pertencimento e coesão nos grupos sociais, potencializando determinados comportamentos e percepções (MAFFESOLI, 2001, p. 75-76).

mosaico constituído por diversos fragmentos textuais – materializações de experiências e de falas¹⁸ - os quais tendem a impactar na construção dos sentidos de mundo (ou da significação sobre determinado hotel, na perspectiva deste estudo) dos demais interagentes e nos diversos processos organizacionais.

Pode-se dizer, de acordo com o autor, que a base do comportamento social e cultural contemporâneo centra-se na ideia de relação: a natureza da vida está no outro; vive-se para o outro e pelo outro. Conforme Maffesoli (2012, p. 101), essa pulsão comunitária, “induz a fazer, a ser, a pensar como o outro e, sobretudo, em função do outro”. É possível pensar que alguns comportamentos humanos, tais como o culto ao corpo e a estetização da vida, só fazem sentido, de modo geral, à medida que são reconhecidos pelo outro. Então,

o que salta de tudo isso é uma inegável mudança no modo de viver as relações sociais. Todos os pontos fortes, a partir dos quais a modernidade as concebera, indivíduo, identidade, organizações contratuais, atitude projetiva, dão lugar a uma outra realidade muito mais confusa, sensível, emocional, de contornos pouco definidos e de ambiente evanescente (MAFFESOLI, 1996, p. 348).

Portanto, esse cenário fragmentado e descontínuo da contemporaneidade, marcado por tendências paradoxais, pelo consumo frenético, pela relatividade epistemológica, pela pluralidade, pela liberdade intelectual, pela subjetividade, dentre outros fenômenos, tende a inserir as organizações em outras lógicas econômicas, estruturais e processuais. Essa configuração deve-se, em grande parte, ao crescente desenvolvimento das tecnologias da informação, as quais provocaram, dentre outras coisas, a emergência do processo de globalização. Diante disso, procura-se, na próxima seção, aprofundar a reflexão sobre esse processo, evidenciando os desdobramentos provocados por esse fenômeno nos modos de ser e estar dos sujeitos em sociedade.

2.2 SOBRE OS PROCESSOS EM ESCALA GLOBAL

De modo geral, pode-se dizer que a globalização¹⁹ caracteriza-se, fundamentalmente, pela movimentação de pessoas e capitais (financeiro, social, cultural, simbólico) em nível mundial. Segundo Ianni (1997), apesar da falta de sedimentação teórica e precisão conceitual,

¹⁸ O caráter tribal e comunitário das falas informais e indiretas à organização será desenvolvido e sistematizado no quarto capítulo desta dissertação.

¹⁹ Importa dizer que a globalização não é um fenômeno recente. Contudo, é no contexto contemporâneo que ela se expande substancialmente, em virtude, principalmente, da expansão das tecnologias digitais da informação e comunicação.

esse processo torna possível o conhecimento de acontecimentos simultâneos e permite uma infinidade de trocas (sociais, econômicas, culturais), sem o impedimento fortemente demarcado por fronteiras geográficas, nem de limitações temporais específicas. Seus desdobramentos modificam os fluxos econômicos, as relações sociais e os significados culturais, aproximando pessoas e lugares, e expandindo o sistema produtivo pelos quatro cantos do mundo.

Nesse sentido, McGrew (1992) apud Hall (2005, p. 67) define que

a globalização se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado.

Dito isso, importa observar que, se anteriormente, a sociedade era formada exclusivamente pelas lógicas de cada nação – como entidades autônomas independentes – agora, essas características e individualidades nacionais cedem lugar a princípios globais que conectam países, regiões e pessoas ao redor do mundo. Contudo, isso não quer dizer que a globalização seja a soma aritmética das nações e dos indivíduos que a constituem, mas que, além de integrá-los, ela apresenta configurações e movimentos próprios, revelando-se uma realidade superior, complexa e abrangente. Tais lógicas tendem a abalar os significados e atravessar os processos econômicos e políticos das nações, os quais são modificados em função das formas e das dinâmicas que comandam os movimentos da sociedade global (IANNI, 1997).

Nessa direção, a economia tem alterado suas práticas de produção e reprodução do capitalismo, descentralizando os sistemas produtivos em unidades menores (filiais), abertas às mudanças do mercado (IANNI, 1997). Assim como acontece com o capital financeiro, as organizações também passam a ser sistematizadas em torno de conglomerados empresariais que concentram capital e constroem complexas estruturas de poder, através de alianças estratégicas e forças produtivas conjuntas. Para Castells (1999a), esse novo sistema econômico está articulado em redes globais que viabilizam a circulação de intenso fluxo de informações e de mercadorias pelo mundo.

Porém, é importante ressaltar, segundo o autor, que, ao mesmo tempo em que essas redes de capital, de informação e de mercados conectam pessoas e locais, elas tendem a desconectar e excluir territórios, organizações e nações desprovidas de valor e interesse para a dinâmica do capitalismo global. Portanto, é preciso ficar claro que, além de unificar e

homogeneizar, a globalização também desintegra, fragmenta e revela particularidades, devido, principalmente, ao seu desigual desenvolvimento nas diversas regiões do mundo e pelo fato de os significados locais e nacionais ainda resistirem às ofertas em massa de bens simbólicos globais (IANNI, 1997).

Segundo Ianni (1997), além da universalização dos processos econômicos, a globalização também altera substancialmente as noções de tempo e espaço²⁰. O tempo linear, mensurável e previsível tende a se diluir em detrimento de fluxos instantâneos, acelerados e descontínuos; os espaços, por sua vez, parecem se encurtar e se desterritorializar e as relações sociais passam a ser independentes da partilha de um lugar comum (espaço geográfico). Isso altera tanto os ritmos de produção industrial do capitalismo quanto à qualidade das relações humanas.

Para Santos (2008), essa aceleração contemporânea traz novos ritmos aos deslocamentos dos corpos e ao transporte das ideias, assim como acrescenta novos elementos à história. A reconfiguração desses conceitos - tempo e espaço - resulta, segundo Hall (2005), o sentimento de estar em um mundo menor, onde é possível viajar e conhecer diversas culturas sem a necessidade de deslocamentos.

De acordo com Castells (1999a), é possível pensar a temporalidade de determinada época a partir das características de seu contexto. Diante disso, para o autor, o tempo na contemporaneidade está diretamente relacionado aos espaços dos fluxos informacionais que circulam através das tecnologias digitais da informação. Nesses fluxos é possível introduzir instantaneidades e descontinuidades aleatórias à sequência temporal, permitindo que elementos de outros contextos e de outras temporalidades (passado e futuro) sejam acionados na ação presente, constituindo o que ele conceitua de “tempo intemporal”. Essa noção supera a lógica do tempo cronológico da era industrial, visto que a tecnologia (que possibilita os espaços dos fluxos) “reduz o tempo a alguns instantes aleatórios e, com isso, desarticula a sequência da sociedade e o desenvolvimento da história” (CASTELLS, 1999b, p. 426).

Esses espaços que definem a atual temporalidade permitem uma espécie de “mistura de tempos para criar um universo eterno que não se expande sozinho, mas que se mantém por si só, não cíclico, mas aleatório, não recursivo, mas incursor” (CASTELLS, 1999a, p. 526). Nesse sentido, todas as expressões temporais e/ou espaciais misturam-se no mesmo hipertexto, podendo comunicar e se organizar a toda hora e em qualquer lugar. Isso permite

²⁰ As discussões sobre as noções de tempo e de espaço são complexas. Assim, para este estudo, importa apenas apresentar algumas de suas possíveis compreensões no atual contexto. Além disso, alguns desses apontamentos já foram feitos na primeira seção deste capítulo, quando mencionado sobre a glorificação do presente como temporalidade predominante da contemporaneidade.

que diversos eventos de sequências temporais distintas sejam apresentados simultaneamente no presente eterno.

Contudo, além do “tempo intemporal”, existem outras temporalidades que marcam a experiência humana contemporânea²¹. Pode-se afirmar que, além dos tempos hegemônicos (como é o caso dos que ditam os fluxos econômicos globais, ou mesmo, o tempo cronológico), cada sujeito e cada lugar terá uma temporalidade diferente. Com esse viés, Castells (1999a, p.559) salienta que os múltiplos espaços geográficos exibem temporalidades diversas, “desde o domínio mais primitivo dos ritmos naturais até a estrita tirania do tempo cronológico”. Nessa perspectiva, pode-se inferir que a temporalidade tende a estar fortemente atrelada às relações que o sujeito estabelece com determinado espaço, pessoa, atividade e/ou contexto. Por exemplo, é possível pensar que as sequências temporais estabelecidas nas atividades domésticas, tendem a ser diferentes das temporalidades que guiam o comportamento desse mesmo sujeito no ambiente de trabalho.

Nesse cenário, as organizações, segundo Castells (1999a), não vivenciam apenas o tempo de forma cronológica (sob o imperativo do relógio) com o estrito objetivo de gerar maior produção e rendimento do trabalhador em menor tempo, como foi (e é provável que ainda seja) marcante nas linhas de produção industrial. Ao invés disso, as organizações experimentam hoje o tempo como algo a ser processado e adaptado continuamente em razão das mudanças do mercado e da competitividade. Essa nova relação estabelecida com o tempo é visível pela contratação de empregados que possuem flexibilidade no horário de trabalho, bem como certa liberdade e autonomia para tomar decisões em tempo real. Isso está relacionado aos contornos, cada vez mais, dinâmicos assumidos pelos processos gerenciais, que além de possibilitar a permanente modificação em curtos períodos de tempo, também facilitam sistemas comunicacionais mais diretos e personalizados que trabalhem com respostas instantâneas e precisas nos diversos processos interativos estabelecidos entre sujeitos e organização.

Em razão dessas temporalidades e das lógicas globais que afetam os diversos setores sociais, Ianni (1997) afirma que a globalização parece configurar uma espécie de “Aldeia Global²²”, organizada em torno de uma grande comunidade mundial – sem fronteiras –, onde

²¹ Apesar da multiplicação das noções sobre tempo e espaço na contemporaneidade, o tempo cronológico ainda é predominante na sociedade, porém tende a, mesmo em níveis mínimos, produzir a sensação de aceleração, devido, em grande parte, à fluidez e instantaneidade com que ocorrem os processos cotidianos.

²² Esse termo foi cunhado por Marshall McLuhan, em 1964, para indicar como as tecnologias eletrônicas possibilitam a aproximação das pessoas, independentemente, de suas localizações geográficas e temporais. Nesse sentido, todos os processos sociais e/ou acontecimentos podem ser conhecidos por todos da “tribo”, às vezes, ao mesmo tempo em que acontecem (MCLUHAN, 1988).

os acontecimentos podem ser conhecidos por todos instantaneamente. Segundo o sociólogo brasileiro (1997, p. 93), essa noção é “uma expressão da globalidade das ideias, padrões e valores sócio-culturais, imaginários”, podendo ser vista até como uma teoria da cultura mundial. Nessa concepção, os significados culturais tendem a se homogeneizar através da produção e reprodução global de bens simbólicos, concretizada pelos processos e fluxos da comunicação eletrônica. Por meio desses suportes tecnológicos é possível que significados culturais globais adentrem fronteiras, povos, religiões e regimes políticos, abalando os significados “estáveis” da cultura local.

Para Castells (2006), essas influências culturais globais podem ser observadas por dois ângulos: primeiro, partindo de uma matriz produtora, a globalização tende a emitir padrões culturais comuns com tendência à homogeneização e, segundo, apesar desse movimento de unificação dos significados culturais, há processos de reação local, no qual essas influências globais são confrontadas com elementos inerentes aos repertórios socioculturais locais²³.

Nesse sentido, é preciso entender que, mesmo havendo uma intensa produção simbólica global, os significados locais (inerentes à tradição e ao entorno) ainda sobrevivem, porém não com a mesma influência de antes, visto a diversidade de possíveis identificações que são reproduzidas pelos meios de comunicação, através de seus produtos: filmes, músicas, moda, arte.

Nessa ótica, Hall (2005) elucida que quanto mais a vida em sociedade se torna mediada pelo mercado global de estilos, pelas imagens da mídia, pelas viagens internacionais, pelos sistemas de comunicação globais, mais as identidades se tornam desvinculadas de histórias, tradições e lugares específicos. Desse modo, segundo o autor, pode-se dizer que ao ter contato com outros significados culturais, ou mesmo, ao viver experiências diferentes à de seu contexto, é provável que o sujeito transforme sua identidade, tornando-a mais plural e mutável, conforme será apresentado a seguir.

2.3 SOBRE O DESLIZAMENTO DA NOÇÃO DE IDENTIDADE À DE IDENTIFICAÇÃO

Como se destacou, as paisagens culturais e as estruturas sociais da modernidade

²³ A manifestação da resistência de alguns significados locais pode ser observada nas adequações de linguagem, realizadas por empresas multinacionais, ao buscarem que seus produtos globais sejam aceitos pelos sujeitos de determinada região. É o caso, por exemplo, de campanhas publicitárias de organizações, que utilizam elementos identitários da cultura gaúcha, ou mesmo, expressões linguísticas e significados culturais do povo dessa região com o objetivo de gerar algum nível de espelhamento, aproximando-se, assim, do consumidor local.

alteram-se gradativamente, devido, principalmente, aos intensos processos de globalização e ao frenético desenvolvimento tecnológico, traduzindo-se em diferentes comportamentos sociais, ritmos de vida, sociabilidades e formas de exercício de poder e, por conseguinte, em outras concepções de sujeito.

Frente a isso, conforme Hall (2005), supera-se a compreensão de identidade linear, coesa, única – perspectiva Iluminista – pois que o sujeito não é totalmente fechado em si, único e racional, tampouco determinado exclusivamente pelo entorno sociocultural, como se pensava anteriormente. Ao invés disso, ele tende a ser visto, hoje, como fragmentado, múltiplo e contraditório, assumindo, segundo o autor, identidades diferentes em diferentes contextos.

Então, se é possível pensar que na modernidade os sujeitos possuíam um lugar e uma função demarcada por quadros de referência inerentes, em grande medida, a família, a tradição e/ou a interação com o entorno, agora, eles são desestabilizados por outras referências simbólicas vinculadas às culturas, aos imaginários e às nacionalidades distintas, reproduzidas globalmente pelos meios de comunicação e informação eletrônicos e dissociadas de espacialidades e temporalidades específicas. Isso se traduz em variedade de possíveis identidades, com as quais os sujeitos podem ou não se identificar. Associado a isso, o avanço das tecnologias da informação e da comunicação e a democratização dos espaços digitais têm possibilitado aos sujeitos, além de múltiplas identificações, a criação de novos vínculos sociais e a materialização de diferentes máscaras.

Diante desse movimento gradual de descentralização e fragmentação do sujeito, Hall (2005) apresenta três concepções diferentes de identidade que se desenvolveram ao longo da história e que permitem pensar esse conceito atualmente. A primeira, do sujeito Iluminista, refere-se à concepção de homem centrado e racional, cujo “centro” consiste em um núcleo interior sólido. Esse “centro” constitui sua identidade, a qual tende a permanecer idêntica e absoluta ao longo de toda sua vida.

Contudo, com o pulsar da midiatização e das tecnologias digitais, foi necessário ultrapassar essa noção de sujeito do Iluminismo e considerar uma nova identidade, estabelecida, segundo Hall (2005), sob a perspectiva de sujeito sociológico. Ao contrário do que se alegava anteriormente, esse não possui mais um núcleo autônomo e auto-suficiente, senão que necessita, para sua formação, da interação com o outro, seja esse outro a família ou a comunidade onde vive. A identidade é então forjada pela interação entre o eu e a sociedade, ligando o eu interior com o exterior. Assim, passa a ser fortemente marcada pelos significados da estrutura social do entorno e, em alguns casos, concebida exclusivamente como resultante

desse lugar (HALL, 2005).

Com a intensificação dos processos de globalização e pela complexidade do mundo contemporâneo, dentre outras coisas, o sujeito passa a ser compreendido como múltiplo e contraditório. Trata-se, segundo Hall (2005, p. 12), do sujeito “pós-moderno”; sua identidade apresenta-se como “celebração móvel” e tem caráter provisório, mutável e, por vezes, contraditório. Essa identidade é construída e reconstruída continuamente em razão dos diversos processos interativos que o sujeito estabelece com o outro e consigo mesmo. Portanto, em função dessa porosidade identitária do sujeito pós-moderno, Hall (2005, p. 39) afirma que é preciso repensar o conceito e, “em vez de falar da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de identificação, e vê-la como um processo em andamento”.

Para Hall (2000), a identificação consiste em uma abordagem discursiva inacabada e “como todas as práticas de significação, está sujeita ao jogo da *différance*”. Ou seja, envolve “o fechamento e a marcação das fronteiras simbólicas” (HALL, 2000, p. 106). Nesse processo, o sujeito abre-se para o outro em identificação e fecha-se na individualidade para demarcar os elementos que o distinguem desse outro, estabelecendo, assim sua identidade. De modo geral, pode-se afirmar que ele tende a incorporar/aceitar elementos semelhantes e repelir/negar características do diferente, mas em virtude de sua natureza contraditória, suas identificações também podem se alterar constantemente, a depender das experiências, das propostas de representação, dos humores, dentre outras intencionalidades.

Importa dizer ainda que, além de ser pensada a partir do reconhecimento e da demarcação da diferença, numa espécie de “o que eu sou é o que você não é”, a identidade, segundo Landowski (2012), pode ser compreendida como positividade, isto é, sem a necessidade de negar e/ou desqualificar o outro. Desse modo, os encontros entre o eu e o outro podem ocorrer tanto por aproximações, identificações e sobreposições de significados semelhantes, quanto por afastamentos, negações e rompimentos com elementos do outro. Em resumo, ambos os movimentos dependem impreterivelmente da presença desse outro para sua consolidação.

De modo semelhante, Maffesoli (1996, p. 311) afirma que as identidades assumem na contemporaneidade uma “lógica de identificação”, em que o “‘eu’ é feito pelo outro, em todas as modulações que se pode dar a essa alteridade”. Ele nunca será estabelecido a *priori*, mas construído e moldado na relação. Para o sociólogo,

existe uma dupla natureza na individualidade de base que, segundo as circunstâncias históricas e o gênio próprio das civilizações, pode ou

expressar-se pela forma do *indivíduo* que tem uma identidade forte e particularizada, ou perder-se num processo de pertencer a um conjunto mais vasto. Essa segunda modulação, produzindo, então a *pessoa (persona)*, procedendo por identificações sucessivas (MAFFESOLI, 1996, p. 309, grifos do autor).

Isso significa que a noção de “pessoa” é oposta a de “indivíduo”, do mesmo modo que a identidade é oposta às identificações. Nessa dupla relação, em alguns momentos, prevalecerá o aspecto singular e individualista, enquanto, em outros, se acentuará a dimensão do “supra-singular”, do pertencer e do estar junto com os demais. Nessa última, adquirem centralidade a pessoa e o papel que ela é convidada a exercer no cotidiano, induzindo-a a “um jogo de máscaras de acessos imprevisíveis e de atualidade evidente” (MAFFESOLI, 1996, p. 310).

Para o autor, é nessa realidade relacional que se permite falar em abertura, tanto do sujeito consigo mesmo, através de uma multiplicidade de máscaras, quanto dele em projeção e identificação com o outro. Essa identificação destaca que o sujeito “é composto por uma série de estratos que são vividos de um modo sequencial, ou mesmo que podem ser vividos concorrentemente, ao mesmo tempo” (MAFFESOLI, 1996, p. 333). Frente a isso, é possível afirmar que, no decorrer de uma mesma existência, ele pode experimentar diferentes personalidades, adquirindo diversos papéis nas variadas situações cotidianas. Isso configura o que Maffesoli (1996) define como “efeito de composição”, no qual o sujeito tende a se adaptar permanentemente aos diferentes contextos e processos em que participa.

Nesses jogos de máscaras que marcam a teatralidade cotidiana, a seleção de papéis terá motivações variadas (até mesmo contraditórias), tanto para adentrar determinado espaço e estimular a identificação do outro (ser aceito e reconhecido como membro da tribo), quanto para promover o afastamento e a rejeição desse outro. Logo, o que parece evidente nesses processos é que a relação acontecerá com base no outro e para o outro (MAFFESOLI, 1996).

Todavia, apesar de ser fragmentado, mutável e portador de uma multiplicidade de identidades, é provável que, quando em interação com o outro, o sujeito procure se apresentar como portador de uma identidade única, delimitada e coerente (HALL, 2005). Tal processo constitui o que Hall (2005) chama de cómodas “narrativas do eu”, onde as discontinuidades e as contradições são ofuscadas em razão de uma estória confortante e linear sobre si. Nesse sentido, cada interação tende a exigir uma estória de vida específica, desenhada adequadamente ao momento, às expectativas do outro e às pretensões do enunciador da ação. É bem provável, por exemplo, que a resposta à pergunta “Fale sobre você?” em uma entrevista de emprego seja bastante distinta da resposta a esse mesmo questionamento em

uma conversa de bar. Pode-se dizer, portanto, que o sujeito reescreve continuamente suas narrativas, acionando diversas identidades, representações e papeis, a depender das situações que vivência.

Dito isso, importa observar que essas novas características do sujeito tendem a impactar os processos de comunicação e de gestão organizacional. Por exemplo, uma das grandes dificuldades nos atuais processos organizacionais é a manutenção dos vínculos empregatícios. Se antigamente as organizações estavam habituadas com laços duradouros e permanentes, e não necessitavam de muitos investimentos para manter a motivação e o rendimento de seus empregados, atualmente, devido às qualidades do sujeito contemporâneo e às configurações da atual conjuntura social, esses vínculos tornam-se mais frágeis, instáveis e momentâneos, facilmente rompidos, desligados e redimensionados. Com isso, a noção de carreira profissional estável e previsível entra em erosão, em função de um sujeito mais ativo, resistente, predisposto a mudanças e cada vez mais preocupado com sua satisfação pessoal. Isso tem exigido que as organizações modifiquem suas práticas e procurem “reconhecer” o sujeito em sua totalidade, complexidade e singularidade. Entretanto, vale ressaltar que, de acordo Chanlat (1996), algumas organizações reconhecem e estudam essas dimensões subjetivas dos sujeitos apenas para aprimorar esses corpos e extrair deles mais rendimento e produtividade.

Tais mudanças não ocorrem apenas nas relações empregatícias, mas também nos demais processos interativos que a organização estabelece com sujeitos. Em vista dessa realidade, a ideia de fidelização dos públicos que por muito tempo foi (e, em alguns casos, ainda é) o principal objetivo dos processos de gestão tende a enfraquecer (ou mesmo, se extinguir), visto que os sujeitos estão propensos a mudanças e múltiplas identificações momentâneas. Em função dessa instantaneidade e liquidez²⁴ dos relacionamentos (BAUMAN, 2001) com as organizações, parece necessário que elas estejam permanentemente atentas aos comportamentos sociais do atual contexto, para, assim, ofertar sentidos que possam resultar em identificações com os diferentes públicos, com particular atenção para o fato de que se vive a sociedade em rede.

²⁴ O sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2001) utiliza as metáforas “liquidez” e/ou “fluidez” para caracterizar o contexto contemporâneo, tanto em relação a aspectos culturais, quanto sociais e econômicos. Segundo o autor, o uso dessas metáforas está relacionado ao fato de que os “fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la”. Esse caráter semovente do estado líquido da matéria é, na opinião do autor, o que melhor define o estágio atual da sociedade (BAUMAN, 2001, p. 8).

2.4 A SOCIEDADE EM REDE E AS TECNOLOGIAS DIGITAIS

Para que se possa aprofundar as reflexões deste estudo e melhor compreender as configurações em rede da sociedade atual e, assim, avançar no sentido de atingir os objetivos desta pesquisa, nesta subseção, discorre-se sobre a noção de “Sociedade em Rede”, fundamentalmente a partir das teorizações de Castells (1999a), pois que se acredita sejam férteis para os propósitos desta investigação.

Inicialmente, importa destacar que o autor salienta que com o acentuado desenvolvimento das tecnologias da informação, a partir da década de 60, e com a crise do capitalismo, em meados dos anos 70, uma nova estrutura social começa a tomar forma, associada, principalmente, a um novo “paradigma” tecnológico, o “informacionalismo²⁵”. Desenvolvendo-se de diferentes formas ao redor do mundo²⁶, esse paradigma fundamenta-se na geração, no processamento e na transmissão de informações, através das novas lógicas das tecnologias da informação e da comunicação - TICs (CASTELLS, 1999a).

Embora as TICs tenham impactado toda a estrutura social, isso não significa que elas sejam determinantes da sociedade. Em crítica ao Determinismo Tecnológico, Castells (1999a, p. 43) afirma que “a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas”. O que parece evidente nessa relação, segundo o autor, é que tanto o sujeito constrói a tecnologia de acordo com seus interesses, quanto é construído por ela. Isso tem acontecido desde as primeiras civilizações humanas com a descoberta e/ou invenção do fogo, da roda, do telégrafo, do rádio, da televisão, e está ocorrendo há alguns anos com as tecnologias digitais da informação, em particular, com a Internet. Nesse caso, embora sua intenção inicial tenha sido o aperfeiçoamento militar, as redes digitais se expandiram (principalmente, a partir dos anos 90) para as esferas econômica, social e cultural, reestruturando o capitalismo e sistematizando novos meios de comunicação.

Diante do papel central que as TICs assumem na vida em sociedade, Castells (2006) afirma que elas são a condição necessária, mas não suficiente, para a constituição de uma nova organização social baseada em rede²⁷. Para o autor, se anteriormente, a rede estava atrelada ao sistema de produção e de poder, ocupado por grandes organizações verticais e

²⁵ Para Castells (1999b) a base produtiva do “informacionalismo” está no conhecimento. Nesse processo, tecnologia e conhecimento agem e retroagem entre si, produzindo um ao outro.

²⁶ Embora se possa falar que a humanidade é afetada pela lógica da sociedade em rede, pelos processos da globalização e pelo advento das tecnologias digitais, observa-se que boa parte da sociedade ainda não tem acesso à Internet e tampouco vive a lógica das redes digitais.

²⁷ As redes sociais sempre existiram, entretanto parecem ter sido redimensionadas pelas TICs, passando a penetrar toda a estrutura social. Para Castells (2006, p. 20) “a rede é a estrutura formal. É um sistema de nós interligados. E os nós são, em linguagem formal, os pontos onde a curva se intersecta a si própria”.

burocráticas (tais como o Estado, a Igreja e o Exército) que controlavam e centralizavam grandes “pólos de recursos” com objetivos decretados por uma autoridade central, agora, com a ampliação das TICs, é possível ultrapassar essas limitações, já que as redes passam a ser “flexíveis e adaptáveis graças à sua capacidade de descentralizar a sua ‘performance’ ao longo de uma rede de componentes autônomos” (CASTELLS, 2006, p. 18). Assim, a centralidade do poder e da produção tende a diluir-se às capilaridades dos “nós” que compõem essa nova estrutura. Desse modo, é possível afirmar, de acordo com Castells (1999a), que é necessário pensar hoje em uma sociedade sistematizada por/em rede, a qual pode ser entendida como

uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes (CASTELLS, 2006, p. 20).

A partir do paradigma da tecnologia da informação, o autor afirma que essas redes configuram-se como estruturas abertas, altamente dinâmicas, suscetíveis a mudanças e a frequentes transformações. Logo, à medida que novos “nós”, que compartilham os mesmos códigos de comunicação, são inseridos na rede, novos valores, novas crenças e novos significados sobre o mundo podem ser integrados a ela. Nesse tipo de sociedade, a coluna vertebral de toda essa estrutura social são as redes digitais de informação e comunicação, ou seja, as redes que se atualizam na/pela Internet, pois é ela que torna possível a conexão com a maior parte das redes, não apenas as formadas por computadores, mas também as constituídas por pessoas, informações e organizações. Possibilita também a inclusão de diversas mensagens e outras expressões culturais em um mesmo lugar, na rede, ligadas umas às outras em um grande hipertexto (CASTELLS, 1999a).

Nessa direção, Lévy (1999) afirma que as redes tornam disponível a todos que estão inseridos nessa estrutura, um espaço no qual as inteligências individuais podem se articular e produzir saber democrático. Isto é, um saber distribuído por toda a rede, que é alimentado individualmente, em tempo real, com base no processamento das informações de cada nó que a compõe. Isso configura o que o autor chama de “inteligência coletiva”.

Para entender a sistematização dessa nova estrutura social, Castells (1999a, p. 108-109) destaca cinco características que marcam o paradigma da informação e que são pilares da sociedade em rede: a) a informação é a matéria-prima no processo produtivo (ela não apenas age sobre a tecnologia, senão que também a tecnologia age sobre a informação); b) os efeitos dessas tecnologias tendem a penetrar as diversas atividades humanas, pois sendo a

informação parte essencial à vida dos sujeitos, todos os processos sociais coletivos ou individuais tendem a ser moldados, mas não determinados, pelos meios tecnológicos; c) devido à adaptabilidade da rede às complexas interações dos sujeitos, ela pode ser implantada em diferentes processos e organizações, graças às tecnologias da informação; d) a flexibilidade do sistema em rede possibilita a constante modificação e reconfiguração da organização e do sistema produtivo frente a um cenário fluído e mutável; e, e) a crescente convergência de tecnologias distintas em um sistema altamente integrado, torna algumas trajetórias tecnológicas anteriores difíceis de serem distinguidas separadamente.

De acordo com Jenkins (2008, p. 41), mais do que apenas uma mudança tecnológica, a convergência das mídias “altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos, [...] altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento”. Ainda segundo o autor, convergência significa, portanto, um processo de transformação social e cultural, que modifica as relações de produção e de circulação das formas simbólicas midiáticas, ao tempo em que altera os modos de consumir esses bens simbólicos. Ela acontece, sobretudo, nos cérebros dos sujeitos e em suas interações sociais com a alteridade.

Em razão dessa configuração da sociedade, algumas transformações puderam ser observadas nas diversas esferas sociais, dentre elas, destacam-se: alterações nas relações de poder, crise do patriarcalismo e da legitimidade política, emergência de movimentos feministas, alterações nos sistemas produtivos e nos processos de gestão, perda da força sindical e surgimento de novos sistemas de comunicação (CASTELLS, 1999a). Diante disso e em função dos objetivos desta pesquisa, é necessário apresentar, brevemente, duas dessas alterações que podem impactar diretamente nas atividades organizacionais: a) flexibilização dos processos de gestão; b) novos sistemas de comunicação.

Primeiramente, em razão da reestruturação do capitalismo e do surgimento de um novo modelo econômico²⁸, as organizações tendem a se descentralizar nas redes, tornando seus processos de gerenciamento mais flexíveis e mutáveis. Seus sistemas produtivos também sentem as mudanças dessa nova estrutura social, tanto em termos sociais quanto técnicos. Nesse sentido, a mão de obra²⁹ é redefinida em relação ao seu papel de produtora e em função

²⁸ Conceituado por Castells (1999b) de “economia informacional”, esse novo sistema é organizado em redes globais de capital e de gerenciamento de informações, tendo o acesso ao *know-how* tecnológico como peça fundamental à produtividade e à competitividade no cenário contemporâneo.

²⁹ Para Castells (1999b), a mão de obra pode ser de duas qualidades: genérica (os sujeitos são considerados “terminais humanos”, sendo facilmente substituídos por máquinas, visto que suas atividades consistem em repetição e reprodução), e auto-programável (possuem altos níveis de conhecimento e considerável autonomia, capazes de se reprogramarem constantemente as mudanças do ambiente organizacional).

das características do sujeito contemporâneo. Por conta da flexibilidade instaurada nesses processos em rede, os trabalhadores tornam-se mais autônomos e novos sistemas de trabalho são criados (subcontratações e terceirizações). Porém, embora esse “modelo” de gestão organizacional dê mais autonomia ao empregado, essa só poderá ser utilizada na medida em que aumentar a produtividade e/ou resultar em inovação para a organização.

Além disso, as organizações tendem a eliminar as estruturas e camadas administrativas, flexibilizar o horário de trabalho e alterar as formas de motivação dos empregados, introduzindo sistemas de recompensa por desempenho (metas). Essas alterações têm como objetivo dinamizar seus processos e dar rapidez à tomada de decisões a fim de conseguir acompanhar a imprevisibilidade e as condições de incerteza que permeiam suas atividades.

Por sua vez, as mudanças no sistema de comunicação também impactam significativamente sobre processos organizacionais. De acordo com Castells (2006, p. 23-24) pode ser atribuído a esse novo sistema três grandes tendências: a) a comunicação é sistematizada em torno de grandes conglomerados de *media* organizados em redes globais e locais; b) o sistema de comunicação torna-se cada vez mais interativo e digitalizado, deslocando-se do *mass media* para o multimídia; e c) com a crescente democratização das redes digitais, a produção de conteúdo independente expande-se horizontalmente, proporcionando, dentre outras coisas, diversidade de informações e ampliação das possibilidades de os sujeitos se manifestarem e obterem visibilidade.

Nesse sentido, para Benkler (2006), esse ambiente digital possibilitou uma esfera mais produtiva de comunicação e debate, pois suas lógicas, diferentemente das preconizadas nos meios de comunicação de massa, possuem características mais democráticas e participativas, ao potencializarem a visibilidade das opiniões dos sujeitos e ao permitirem a construção, o armazenamento e o compartilhamento de conteúdo entre os indivíduos.

Em referência às tecnologias de colaboração, Di Felice (2008, p.53) afirma que “as redes digitais instauram uma forma comunicativa feita de fluxos e troca de informações ‘de todos para todos’”, tendo um caráter cada vez mais dialógico e multireferencial entre os sujeitos. Isso permite, de acordo com o autor, uma ampliação da democracia, já que, além de o sujeito ter acesso a grandes quantidades de informação, tem a possibilidade de maior participação política, por meio do encorajamento ao debate público de ideias e opiniões. Porém, ressalta-se que, embora os ambientes digitais permitam uma esfera de debates mais participativa em âmbito público, essa troca de ideias só se efetiva, segundo Kerckhove (2008), a depender dos usos e formas com que os sujeitos utilizam as informações e as possibilidades

proporcionadas nas redes.

Essa ampliação das formas de produção, compartilhamento e organização das informações online, acontece principalmente a partir da segunda geração de serviços da rede, conhecida como web 2.0³⁰, que potencializou os espaços, as possibilidades e as formas de relacionamento entre os interagentes nesse ambiente (PRIMO, 2007). Além disso, impulsionou o trabalho coletivo, as trocas afetivas, a construção social de conhecimento pelos nós da rede e a circulação frenética de informações e dados.

Segundo Primo (2007), ao incorporar recursos de interconexão e compartilhamento, o sistema informático da web 2.0 intensificou a livre criação e organização dos dados na rede, constituindo o que se conhece hoje como “arquitetura de participação”. Nessa plataforma, quanto mais os sujeitos interagem, melhores são os serviços produzidos, ou seja, quanto mais ação e colaboração entre os interagentes, maior tenderá a ser a quantidade de informação ofertada, que poderá se traduzir, dentre outras coisas, em novos conhecimentos e significados sobre algo e/ou alguma coisa.

Vale ressaltar, contudo, que mesmo nessa “arquitetura de participação”, onde o diálogo livre é potencializado, também há sistemas de regulações e desenhos de informação que estabelecem formas e limites à interação. De acordo com Primo (2007, p. 5), essas ações dos sujeitos na rede serão “sensíveis a certos condicionamentos trazidos pelo aparato tecnológico em jogo”. Ademais, apesar de o vínculo nesses processos geralmente ser colaborativo, as relações sociais, nesses ambientes, não são planas e estáveis, mas atualizam, em diferentes níveis e formas, relações de poder entre os sujeitos da ação (PRIMO, 2007).

Em direção semelhante, adentrar a esfera de visibilidade pública, é, em si, um estado que se traduz em algum nível de poder. Conforme Trivinho (2011, p. 121, grifos do autor), “se o desejo de visibilidade mediática e de domínio do foco da cena é, por um lado, busca legítima de êxito e distinção, por outro, não deixa de corresponder, em certa medida, à *agonia simbólica do outro*, ao seu *potencial expurgo imaterial e sub-reptício irrecorrível*”. Isso significa que, ao estar visível, o sujeito e/ou organização busca, ao mesmo tempo, afirmar sua existência e ser reconhecido socialmente, bem como procura se exercer, em algum nível, sob a alteridade, ofuscando-a. Para o autor, na contemporaneidade, os atores têm anseio por

³⁰ O termo web 2.0, popularizado pela *O’Reilly Media* e pela *MediaLive International*, a partir de uma série de conferências realizadas no início de outubro de 2005, consistiu na ideia de web como plataforma. Um ano após a massificação do termo, novas discussões deram origem a web 3.0, principalmente após a publicação de um artigo pelo jornalista John Markoff, em 2006. Apesar das duas terminologias terem recebido críticas, as diferenças técnicas entre elas é que a web 3.0 facilitaria, ainda mais, a gestão dos dados na rede, aperfeiçoando a busca, a organização e o uso pelos interagentes dos conhecimentos e informações disponíveis nesse ambiente (PRIMO, 2007).

visibilidade nos ambientes virtuais, ou seja, possuem “o desejo de domínio [...] de algum centro de cena mediática e, nela, de reciclagem do próprio (identidade, *persona*, perfil, estilo, marca etc.) como forma de demonstração distintiva de alguma potência, em algum raio de alcance social” (2011, p. 115). Nas palavras de Thompson (2008, p. 37), o domínio público transforma-se, então, em um “espaço complexo de fluxo de informação no qual palavras, imagens e conteúdos simbólicos disputam atenção à medida que indivíduos e organizações procuram ser vistos e ouvidos”.

Nessa perspectiva, conforme se destacou, a possibilidade de os sujeitos ofertarem sentidos e estarem visíveis através dos espaços digitais têm se constituído em perturbações dos processos formais da comunicação organizacional, uma vez que as manifestações (falas) materializadas nesses ambientes tendem a adquirir cada vez mais credibilidade e a influenciar outros sujeitos na atribuição de sentidos a algo e/ou alguma coisa, orientando a construção de significação.

Importa observar, segundo Castells (2006), que:

a cultura da sociedade em rede é largamente estruturada pela troca de mensagens no compósito de hipertexto eletrônico criado pelas redes, ligadas tecnologicamente, de modos de comunicação diferentes. Na sociedade em rede, a virtualidade é a refundação da realidade através de novas formas de comunicação socializável (CASTELLS, 2006, p.24).

Ainda conforme Castells, existe uma cultura da “virtualidade real³¹” nas redes, onde a própria realidade cotidiana é inteiramente captada, “totalmente imersa em uma composição de imagens virtuais, no mundo do faz-de-conta, no qual as aparências [...] se transformam na experiência” (CASTELLS, 1999a, p. 459). Assim, se é pela/em comunicação que os sujeitos constroem os significados culturais, então, ao estabelecerem novas formas de interação – como é o caso do ambiente virtual – é provável que os significados da cultura também possam ser alterados e ressignificados em razão dessa nova ambiência e de outros fatores. As tecnologias digitais produzem, portanto, formas de sociabilidade, que primam pela ação conectiva e que poderão se traduzir, por conseguinte, em novos comportamentos e novos meios de organização social.

A este ponto, e com base nos autores acionados até aqui, infere-se que as organizações inserem-se, hoje, em um contexto caracterizado pela velocidade e pela imprevisibilidade,

³¹ Para Castells (1999a), não há uma separação entre realidade e representação simbólica, dado que a realidade é sempre virtual, pois os processos de comunicação são mediados por símbolos formadores das práticas e dos vínculos sociais (cultura).

onde fluxos de informação e comunicação apresentam-se ampliados, mais fluídos e, mesmo, efêmeros; as identidades são múltiplas, os sujeitos contraditórios; os vínculos sociais aparentam ser mais frágeis e provisórios; a vida em conjunto ganha ares arcaicos de comunidade tribal e os ambientes virtuais possibilitam uma ambiência de simulacros e de representações. Todas essas características esboçam o complexo panorama da atual sociedade e revelam a dificuldade de pensar as práticas de comunicação e de gestão das organizações nesse contexto. Apresentadas algumas das conformações da atual sociedade, disserta-se, a seguir, sobre a noção de gestão organizacional.

3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Marsden e Townley (2001), nos estudos organizacionais, toda “teoria” está relacionada a uma “prática”. A teorização é, em si mesma, uma prática de reflexão sobre a realidade pragmática e, “a maioria das práticas operacionaliza alguma teoria, por mais implícita, vaga e contraditória que ela possa ser” (MARSDEN E TOWNLEY, 2001, p. 31). Desse modo, pode-se dizer que as teorias organizacionais, particularmente as de gestão, configuram-se como reflexos (coerentes, parciais ou deformantes) dos processos práticos das organizações e, ao mesmo tempo, são os fundamentos que ajudam a construir e aperfeiçoar essas práticas.

Na mesma direção, Gaulejac (2006, p. 427) afirma que “a realidade reflete-se no pensamento e o pensamento modifica a realidade”. Nessa perspectiva, como exemplo, pode-se pensar as teorias clássicas de Taylor e Fayol que procuravam, dentre outras coisas, compreender certos fenômenos socioculturais e determinadas particularidades da existência humana (principalmente, relacionadas aos aspectos motivacionais), com intuito de aprimorar as práticas de gestão e obter rendimentos em termos de produtividade às organizações. Observa-se, então, certo “desejo em desenvolver conhecimentos de gestão e para gestão, a fim de ajudar a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital” (MARSDEN E TOWNLEY, 2001, p. 37).

Sob essa ótica, apesar da estreita ligação que pode ocorrer entre teoria e prática nos estudos organizacionais – conforme assinalam Marsden e Townley (2001) -, nota-se, atualmente, diversos desencontros entre algumas reflexões teóricas sobre gestão realizadas por pesquisadores e certas práticas administrativas das organizações. Pode-se indicar, de modo geral, que enquanto são visualizados avanços consideráveis no campo científico³², no sentido de reconhecer a ação e os impactos da subjetividade dos sujeitos envolvidos com a organização em suas relações de trabalho, e de considerar a necessidade de processos e ambientes organizacionais mais humanizados e flexíveis, em âmbito pragmático, a gestão de boa parte das organizações ainda tende a permanecer fundamentada em uma perspectiva positivista, centrada em processos tecnicistas, instrumentalistas e universais de gestão, que,

³² Diversos estudos críticos sobre gestão organizacional começaram a ser realizados, por autores norte-americanos, entre os anos 70 e 80, que, valendo-se dos estudos críticos da Escola de Frankfurt, lançaram novos olhares sobre os processos das organizações, quando comparados aos das teorias clássicas da Administração. Entretanto, apesar de haver uma tendência para abordagens “indeterministas”, críticas e complexas nos estudos organizacionais, a maioria dos autores referenciados por pesquisadores brasileiros, segundo estudo realizado por Bignetti e Paiva (2006) sobre autores e referências teóricas em gestão no país, possuem como norte uma perspectiva “determinista” e funcionalista. Dentre os autores citados, destacam-se: Michael Porter, Henry Mintzberg, Ansoff, Chandler, Barnard e Taylor.

possivelmente, trata o sujeito apenas como um elemento (coisa) do sistema produtivo da organização.

De acordo com Gaulejac (2006), mais preocupante é perceber que ainda há pesquisadores em gestão que continuam contaminados por uma ideologia prescritiva, que busca “receitar” modelos, ao invés de analisar as diversas modalidades e fenômenos que cercam o universo organizacional. Tal fato tende a estar relacionado, segundo Chanlat (1996, p. 24), com “a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo [...] que levou a maioria dos pesquisadores a concentrar seus interesses nestas questões e a reduzir esforços a simples técnica de controle”. Em função disso, os gestores organizacionais, por conseguinte, acabam sendo influenciados por esses modelos que ofertam manuais, guias e orientações sobre “o que fazer” para obter resultados e soluções rápidas aos problemas da organização (MELO, 2006). Essa ideia, segundo a autora, é, no mínimo, problemática, pois na atual configuração da sociedade contemporânea, o caráter dinâmico do mercado e a volatilidade econômica requerem, além de contínuas atualizações nos processos organizacionais, atividades cada vez mais particularizadas com a realidade do entorno sociocultural e com os sujeitos que interagem com a organização. O que, de certo modo, exige constantes mudanças nos processos gerenciais.

Diante disso, Mardsen e Townley (2001) reiteram que as concepções teóricas clássicas (fundamentadas, sobretudo, na ideia de ciência normal³³) não conseguem dar conta da complexidade dos processos organizacionais na contemporaneidade. Por isso, segundo os autores, é preciso repensar os pressupostos teóricos que orientam as práticas de gestão e estimular uma visão mais crítica dos pesquisadores e gestores sobre essas atividades.

Nessa direção, busca-se, neste capítulo, refletir sobre a concepção de gestão organizacional, através de perspectivas teóricas que ultrapassem as noções de fundamentação positivista, e que considerem as permanentes condições de incerteza, as mutabilidades, os conflitos, as contradições e as relações de poder inerentes aos processos organizacionais. Nesse sentido, a seguir, além de dissertar sobre alguns aspectos da gestão organizacional e da gestão hoteleira, apresenta-se também a concepção que se tem de organizações.

³³ A ciência normal trata das teorias organizacionais de caráter funcionalista e racionalista, centradas, essencialmente, na eficácia e eficiência dos processos da organização. Nessa perspectiva, os gestores são absolutos na tomada de decisões sobre atividades e funções de seus funcionários (geridos). Esses últimos não possuem voz e são tidos apenas como peças da engrenagem/máquina produtiva das organizações (MARDSEN e TOWNLEY, 2001).

3.1 A NOÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Inicialmente, importa atentar que ‘organização’ não se refere apenas à ideia de empresa. Segundo Uribe (2007), essa concepção é mais abrangente e inclui, além de empresas (organizações com fins lucrativos), fundações (organizações sem finalidade lucrativa), cooperativas, sindicatos, ONGs, dentre outros. De acordo com o autor, a ideia de organização implica a união de pessoas em torno de “um propósito específico e explícito e, também, susceptível a gestão³⁴” (2007, p. 38). Isso não quer dizer que ela configura-se apenas como um agrupamento de indivíduos, mas sim que pressupõe esforços conjuntos de pessoas, reguladas por regras provisoriamente estabelecidas, em torno de determinados objetivos (URIBE, 2007).

Nessa direção, portanto, para que haja organização é preciso que ocorra interação entre os indivíduos associados a ela e que o agrupamento entre eles possua intenções definidas. Porém, embora a organização tenha objetivos claros, explícitos e aparentemente concretos, é provável, segundo Motta e Vasconcellos (2004), que eles não sejam permanentes. Mediante processos interativos, os objetivos da organização, de acordo com os autores, tendem a estar em contínua transformação, pois são resultados de diversos confrontos de valores, opiniões e interesses individuais entre os sujeitos que possuem algum tipo de vínculo com ela.

Nessa perspectiva, observa-se que nem sempre os objetivos estabelecidos na organização serão convergentes e semelhantes aos dos sujeitos envolvidos com ela. Isso pode acontecer, segundo Baldissera (2010), devido ao fato de que as relações associativas dos indivíduos com a organização poderão ocorrer por razões e motivações diversas, tanto por necessidades financeiras, quanto por desejos simbólicos de reconhecimento em trabalhar em uma determinada organização, dentre outras. Assim, apesar de ela “se exercer como disciplinar sobre os sujeitos, estabelecendo objetivos e formas de ação organizacionais, não significa que consiga anular e/ou eliminar os objetivos portados por cada sujeito” (BALDISSERA, 2010, p. 63). Isso indica que, embora haja objetivos que fundamentem a organização e suas atividades, os indivíduos que nela laboram nem sempre assumem tais objetivos como seus, podendo, inclusive, serem motivados a trabalhar apenas para atingir seus propósitos específicos (BALDISSERA, 2010). Conforme Chanlat (1996, p. 29), é natural que o sujeito seja estimulado por “seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele [...] sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social”. Nesse sentido, o universo organizacional, segundo o autor, apresenta-se como um dos campos

³⁴ No original “un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión” (URIBE, 2007, p. 38).

em que essa subjetividade pode ser observada em ação.

Sob esse prisma, é provável que os indivíduos vejam nas organizações a possibilidade de realizarem parte de seus objetivos. Para isso, eles tendem a investir esforços particulares para que a organização consiga cumprir com suas metas e, conseqüentemente, contribuir para que eles próprios atinjam seus propósitos. Pode-se dizer que, por exemplo, à medida que a organização obtém sucesso em seus negócios (o que tende a mantê-la no mercado e a manter os contratos de trabalho), é provável que também os sujeitos obtenham êxito em seus objetivos, que poderão ser, dentre outros, recebimento de salários em dia e manutenção de emprego³⁵ (BALDISSERA, 2010).

Desde essa ótica, a organização pode ser entendida como um sistema vivo, resultado dinâmico dos diversos processos interativos estabelecidos entre sujeitos que, portadores de uma diversidade de elementos-força (culturas, imaginários, identidades), constituidores de seus lugares de fala, (re)tecem continuamente a organização e a significação que constroem sobre ela (BALDISSERA, 2010). Nesse sentido, ela se configura, segundo Gaulejac (2006, p. 427), “como um fenômeno social, como um conjunto de processos em permanente construção”, que depende da ação humana para sua constituição. Nessa ação, é possível afirmar que os sujeitos são tanto produtores da organização quanto produzidos por ela (MORIN, 2012).

Por esse viés, Baldissera (2009a, p. 136) afirma que, “se, por um lado, as organizações se apresentam como resultados provisórios da cultura do grupo em que se inserem, por outro, tendem a, paulatinamente, influenciar a (re)elaboração da cultura e do imaginário desse mesmo grupo”. Isto é, em interação, os sujeitos tecem a rede de significados da organização - cultura organizacional - a partir de seus lugares socioculturais (estabelecem regras, normas e valores) e, esta, por sua vez, tende a se exercer sobre eles prescrevendo e proscrivendo seus comportamentos e ações no ambiente organizacional.

Em perspectiva macrosocial, por constituir-se como um sistema aberto³⁶, é provável que a organização também seja tensionada, atravessada e construída por uma diversidade de

³⁵ Vale salientar que, além de a organização possibilitar a satisfação, a realização profissional, a independência financeira e o alcance de certos objetivos particulares, ela também se constitui como lugar de sofrimento e angústia, que podem ser decorrentes da falta de reconhecimento do trabalho realizado pelo sujeito, da frustração pela incapacidade de atingir os resultados esperados pela organização, do culto à *performance* no ambiente organizacional que exige “sempre mais e melhor” dos empregados, da sobrecarga de trabalho sobre esses indivíduos, dentre outros processos.

³⁶ Partindo do paradigma da complexidade, conceituado por Edgar Morin, Baldissera (2009a, p. 141) afirma que para “compreensão de um sistema aberto exige que se estude, também, o meio em que ele se insere, ou seja, considerando-se que o meio é, ao mesmo tempo, parte e exterior ao sistema, a compreensão complexa precisa investigar as relações que o sistema estabelece, as inter-relações e interações que realiza, os conflitos, os choques e as resistências que materializa com o/no entorno”.

forças, relacionadas ao entorno sociocultural e à sociedade em sentido amplo. Em razão disso, vale atentar que ela se configura, segundo Gaulejac (2006, p. 428), como “resultado da ação de múltiplas determinações³⁷ que englobam fatores econômicos, políticos, ideológicos e afetivos”. Assim, se esses e outros fatores (tais como: significados culturais e imaginários) próprios da sociedade se exercem na (re)construção da organização, é provável que ela, como força, também aja na (re)construção dos significados da sociedade. Ao mesmo tempo em que é construtora da sociedade é, por ela, construída (MORIN, 2012).

Desse modo, além de serem impactadas e, possivelmente, terem de se adaptar continuamente às mudanças do meio em que estão inseridas, as organizações também são agentes na construção desse meio (MOTTA E VASCONCELLOS, 2004). O ambiente e a organização, portanto, não são sistemas completamente independentes e separados, mas pertencentes ao mesmo *continuum*. Nessa direção, pode-se dizer que não há fronteiras bem definidas que separam ambos os sistemas (BIGNETTI; PAIVA, 2006). Nesse sentido, Motta e Vasconcellos (2004, p. 285) afirmam que as organizações configuram-se como “microsociedades”, pois tendem a reproduzir as estratificações da sociedade em que estão presentes. Conforme Chanlat (1996, p. 42), “se a ordem organizacional exerce um papel na edificação da ordem societal, a ordem societal perpassa de uma maneira ou de outra a ordem organizacional”. Isso significa, de acordo com Morin (2012, p.88), que se está “diante de sistemas extremamente complexos, onde a parte está no todo e o todo está na parte. Isto é verdade para a empresa que tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram as leis de toda a sociedade”. O autor observa, ainda, que todo e parte, são ao mesmo tempo, mais e menos, isto é, há qualidades que emergem da articulação das partes (todo) e que não estão presentes na parte em si, porém há especificidades das partes que não estão presentes no todo.

Nessa perspectiva, conforme Baldissera (2009a), atenta-se que, assim como a cultura organizacional contém elementos simbólicos de outros grupos socioculturais (dos grupos dos empregados, por exemplo), é provável que também aspectos da cultura organizacional se atualizem na cultura dos grupos socioculturais que com ela se relacionem. Nesse sentido, segundo Chanlat (1996, p. 40), atualmente as organizações tendem a exercer “influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e sobre a cultura, o que a leva a se transformar em elementos-chaves da sociedade”.

³⁷ Apesar de o autor empregar o termo “determinações”, em perspectiva de se entender as organizações como sistemas vivos, melhor é utilizar a noção de “perturbações”.

Além disso, é provável, ainda, que haja elementos simbólicos particulares da cultura organizacional que não estão presentes na cultura desses grupos, assim como há elementos de suas culturas que não se atualizam na da organização. Vale ressaltar ainda que, apesar dos tensionamentos entre o sistema organização e o sistema sociedade, a relação que se estabelece não é de determinação, mas de perturbação.

Assim, pode-se dizer que as organizações são:

a) resultados provisórios (mudam permanentemente) da interação dos diferentes sujeitos-força (cada um dos indivíduos que compõem a organização ou que, de alguma forma, a ela se articulam), mesmo quando da sua concepção/criação; b) ecossistemicamente, tensionadas sofrem influências diversas, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político, entre outros; c) ao mesmo tempo em que são (re) tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/com ela interagem. Vale observar que essa compreensão implica reconhecer que as transformações daí decorrentes ocorrem de maneira multidirecional, sem uma necessária ordenação (BALDISSERA, 2009a, p. 144).

Sob essa perspectiva, as organizações são tanto autônomas, quanto dependentes dos sistemas e subsistemas com os quais estabelecem relações, tais como: o social, o cultural, o político, o econômico, e o ambiental. Nessas interações, segundo Chanlat (1996) elas atualizam diferentes níveis de ordem e desordem que são fundamentais para as mudanças e para o desenvolvimento da criatividade e inovação em seus processos. Observa-se que as organizações, em perspectiva do afirmado por Morin (2011, p. 89), inserem-se “num universo do qual não se pode eliminar o acaso, o incerto e a desordem”. É normal, portanto, que ocorram estados de desordens nos processos de gestão das organizações.

É provável, ainda, que, por se configurarem como sistemas abertos, as organizações tenham que readequar e modificar constantemente seus processos frente às diversas transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas que ocorrem na sociedade. Nessa direção, a hipercompetição de mercado, o advento do “trabalho imaterial³⁸” e a frenética circulação de mensagens nos espaços digitais da rede, dentre outros, se traduzem em processos cada vez mais efêmeros e incertos, o que afeta direta e/ou indiretamente as práticas de comunicação e gestão organizacional.

Atenta-se, então, ao fato de que, atualmente, as organizações têm experimentado mudanças que potencializam a necessidade, segundo Oliveira e Paula (2007, p. 16), de a

³⁸ Sobre trabalho imaterial, ver: LAZZARATO, M. NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e projeção da subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

gestão ser “mais participante, com objetivos compartilhados e ação integrada entre os vários setores e equipes”. Devido à aceleração dos processos e a outras configurações da sociedade contemporânea, Motta e Vasconcellos (2004) afirmam que essas mudanças na gestão se refletem, por exemplo, nos processos decisórios das organizações que, agora, tendem a ser, cada vez mais, realizados na ação presente, muitas vezes, sem o conhecimento de todas as informações que o gestor necessita para agir.

A improvisação, portanto, de acordo com Wood Jr (2001), tende a ser condição obrigatória para sobrevivência das organizações no contexto atual. Assim, é provável que a ideia de planejamento em longo prazo (um dos princípios preponderantes para o sucesso de ações estratégicas) dê lugar para “filosofias de ação³⁹” (PÉREZ, 2001), visto que não há grandes previsões sobre o futuro, tampouco certezas sobre os desdobramentos das atividades organizacionais; o que há são apenas probabilidades que podem, ou não, ser confirmadas no desenrolar dos fatos.

Nesse sentido, na seção seguinte, apresenta-se a compreensão de gestão organizacional assumida neste estudo.

3.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL: OBJETIVOS, PROCESSOS E SUBJETIVIDADES

A gestão organizacional, de acordo com o sociólogo francês Gaulejac (2006, p. 415), tem recebido, ao longo dos anos, diversas abordagens teóricas, que a torna “uma disciplina multiforme, sem um *corpus* próprio”. Embora seja referenciada, na maioria das vezes, para tratar do funcionamento prático das organizações (em princípio, seu objeto de estudo), a gestão, conforme o autor, em geral, passa ao lado de seu objeto ao se decompor em campos especializados, tais como a gestão: comercial, financeira e de pessoas. Apesar dessa multiplicidade de modalidades da gestão, o que aparenta ser comum em todas elas é o uso de técnicas para “modelar práticas, definir comportamentos, orientar processos de decisão, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento” (GAULEJAC, 2006, p. 415).

Nesse sentido, pode-se dizer, segundo o autor, que a gestão, de modo geral, possui um caráter de “agir teológico”, ou seja, é construída para orientar a realização de certos objetivos. É largamente concebida “como um conjunto de técnicas destinadas a buscar ‘a organização do melhor uso dos recursos financeiros, materiais e humanos’, visando a assegurar a perenidade

³⁹ Segundo Pérez (2001), a construção da estratégia tende a dar-se continuamente na ação presente, através das diversas escolhas e posições tomadas pelos sujeitos no dia-a-dia. Escolhas que, apesar de acontecerem de modo fragmentado, estão interligadas e são complementares umas às outras.

da empresa” (BOUILLOUD; LÉCUYER, 1994 *apud* GAULEJAC, 2006, p. 414). De acordo com Gaulejac (2006), por trás dos procedimentos e das ferramentas de gestão, encontra-se certa ordenação de valores ideológicos que buscam promover nos sujeitos, que participam dos processos organizacionais, determinados sistemas de crenças e visões de mundo.

À luz dessa noção e frente aos objetivos desta pesquisa, parece mais fértil refletir sobre gestão a partir das disciplinas das ciências sociais⁴⁰, pois

A gestão não é em si uma disciplina científica. Ela engloba um conjunto de técnicas, de ferramentas, de métodos, ou seja, um conjunto de *know-how* útil ao manejo (o *management*) das empresas. Ela só adquire um estatuto científico no momento em que se interroga sobre si mesma a partir da antropologia, da história, da psicologia, da sociologia ou da ciência política (GAULEJAC, 2006, p. 426).

Observa-se que, em sentido *lato senso*, a gestão é voltada à prática, pois seus processos são construídos para transformar a realidade com intenções (declaradas ou não) de lograr eficiência produtiva nas atividades da organização. No entanto, para além dessa visão estritamente objetivista, é necessário entender a gestão de modo mais complexo. Mais do que apenas medir parâmetros, listar fatores, maximizar margem de resultados, ampliar a relação custos/benefícios, importa “compreender as significações, ajudar cada um a analisar o sentido de sua experiência, definir as finalidades de suas ações, a fim de que ele (empregado) contribua para produzir a sociedade na qual vive” (GAULEJAC, 2006, p. 430). Assim, mais do que procurar meios para melhor se adaptar aos processos, é preciso que o gestor busque interpretar e analisar a realidade, em perspectiva muito mais explicativa e compreensiva do que normativa e adaptativa (GAULEJAC, 2006).

Ao entender as organizações como fatos sociais, condicionadas por uma multiplicidade de elementos e variáveis interligadas, é necessário reconhecer que se está diante de uma “realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva, material e cultural, relativamente estável e em movimento permanente” (GAULEJAC, 2006, p. 428). Pelo caráter semovente das organizações, é preciso, segundo o autor, abandonar a ideia de um modelo de gestão de causalidade linear e unívoco, em que o homem é tratado como totalmente racional. Ao assumir esse tipo de gestão se tende a desconsiderar tudo o que escapa à lógica racional do

⁴⁰ Apesar de não se resgatar as diversas escolas administrativas que orientam as teorias de gestão organizacional, procura-se, nesta seção, refletir sobre essa concepção com base em quatro paradigmas, definidos por Gaulejac (2006), que possibilitam pensar os processos de gestão das organizações na contemporaneidade. São eles: o paradigma “objetivista”, o “funcionalista”, o “experimental” e o “utilitarista”. Embora, algumas vezes, eles não sejam mencionados neste estudo, eles são norteadores de toda reflexão aqui empreendida sobre gestão organizacional.

homem, pois o que destoa dessa racionalidade é considerado não objetivável e não mensurável e, portanto, é excluído dos processos de gestão da organização. Essa concepção está assentada, segundo Gaulejac (2006), em abordagens “objetivistas” que procuram traduzir todas as atividades dos sujeitos, nos ambientes de trabalho, em termos quantitativos.

Contudo, conforme vem sendo apresentado, a organização não pode ser reduzida a um dado relativamente estável, que tem funcionamento normal e cuja finalidade é garantir sua reprodução continuamente. Em vez disso, reitera-se que a organização constitui-se em um composto de relações e processos de força, de disputas, de contradições e de negociações, que são resultados de interações humanas e tensionamentos socioculturais. Esses processos, por sua vez, não são ordenados e estáveis, mas podem acontecer de diferentes formas e em diversos níveis, a depender dos processos interativos empreendidos.

De modo geral, segundo Gaulejac (2006), esses processos que destoam do desejado pela organização e/ou que resultam em alguma espécie de conflito (seja de opiniões, de ideias, de valores) nos ambientes organizacionais, em perspectiva teórica “positivista”, tendem a ser desqualificados pela gestão. Em âmbito pragmático, apesar de inerentes aos processos organizacionais, nota-se certa tentativa dos gestores em negar e/ou excluir qualquer possibilidade de desordem, bem como qualquer voz que possa divergir do discurso organizacional oficial.

Isso acontece, segundo Enriquez (2002), devido ao fato de que eles possuem medo do caos, das pulsões não canalizadas, do desconhecido, da incerteza, da palavra livre, dos outros sujeitos e das outras organizações. Porém, embora haja investimentos por parte da gestão para atenuar as lógicas antagônicas e os interesses contraditórios dos sujeitos presentes nos ambientes organizacionais, essas contradições, segundo Wood Jr (2001), dificilmente, serão eliminadas. O conflito, conforme Gaulejac (2006, p. 430), “é um dado normal do funcionamento de qualquer organização. Ele é o sintoma de um certo modo de funcionamento”, que é resultado de relações de força travadas nos ambientes organizacionais, e, por isso, precisa ser aceito como elemento inerente à gestão.

De acordo com Chanlat (1996), a aceitação desses desequilíbrios nos processos organizacionais torna-se fundamental, uma vez que o equilíbrio pleno significa pura reprodução e, no contexto competitivo de mercado, onde estão inseridas hoje, pode decretar a degeneração/falência do sistema organizacional. É preciso, portanto, a promoção de espaços de interação entre os sujeitos que incitem disputas e contradições de opiniões nos ambientes organizacionais, já que, ao invés de prejudicar profundamente seu funcionamento, podem resultar em inovação, aperfeiçoamento e reestruturação de práticas.

Nessa direção, segundo Gaulejac (2006), mais do que procurar extrair rendimentos de seus empregados, a gestão organizacional precisa escutá-los a fim de compreender suas angústias, seus pontos de vista e suas opiniões. Qualquer processo de gestão que concorre para exterminar essas falas e subjetividades suprime igualmente a capacidade de iniciativa e inovação desses atores e, por conseguinte, prejudica a capacidade de manutenção da competitividade da organização no mercado. A gestão, segundo o autor, precisa atentar para o seu papel de mediadora dessas falas, possibilitando a manifestação de interesses antagônicos sem que eles prejudiquem e/ou bloqueiem o funcionamento da organização.

Nesse sentido, Srour (2005, p. 30) salienta que “é indispensável que haja um ambiente que rompa com o medo, a submissão, o autoritarismo das decisões que vêm prontas e que são repassadas de cima para baixo”. Assim, a participação concreta de todos os sujeitos organizacionais nos processos decisórios da organização precisa ser potencializada e não permanecer apenas como “discurso de participação”, que não se materializa em práticas.

Se as organizações configuram-se como ambientes instáveis e em transformação, outro aspecto que aparenta ser equivocados, segundo Gaulejac (2006), é tratar a gestão através de modelos universais que são válidos para toda e qualquer organização. É necessário que cada organização esteja atenta à sua realidade, ao seu entorno e às suas características (estruturais e processuais), ao invés de tentar reproduzir modelos de gestão que não conseguem apreender essas particularidades.

Chanlat (1996) afirma que, devido à vontade de melhorar a produtividade dos sujeitos, esses modelos de gestão universalistas e simplistas, tendem a reduzir o indivíduo a um recurso da organização, tornando-a uma finalidade em si mesma. Na perspectiva de superar essa compreensão reducionista, é preciso que a gestão reconheça as dimensões psíquicas e simbólicas dos sujeitos, considerando suas particularidades, necessidades, desejos e afetos. Importa que eles sejam compreendidos como seres biopsicossociais – biológicos, psíquicos, sociais –; tríplice composição de forças interligadas que condicionam e interferem nas formas como percebem, constroem e agem no mundo (MORIN, 1973 apud CHANLAT, 1996). Cada qual tem de ser considerado em sua condição humana, como ser de linguagem, de pulsão, de reflexão e de relação, portanto, capaz de agir para sua realização e seu autodesenvolvimento nos ambientes organizacionais, conforme se afirmou. Então, pode-se dizer que a compreensão dos sujeitos em sua complexidade é central para a gestão organizacional. Como exemplo, sob a perspectiva desta pesquisa, atenta-se para a centralidade que o fator humano tem para a experiência da hospitalidade, como se verá na próxima subseção.

Com base no que foi dito, para pensar a gestão organizacional na contemporaneidade é

preciso, segundo Gaulejac (2006): a) considerar a organização como um fato social; b) compreender a gestão como um conjunto de processos de mediação de contradições entre sujeitos; c) reconhecer e tratar a subjetividade como elemento inerente aos processos organizacionais; d) conceber que todo indivíduo necessita atribuir/perceber sentido em suas ações na organização; e, e) admitir que cada sujeito é capaz de produzir conhecimento e intervir em seu ambiente. Então, os processos de gestão necessitam considerar suas práticas como instáveis e, até certo ponto, contraditórias, visto que a organização é permeada por mecanismos de poder de distintas lógicas e interesses. E, ainda, em perspectiva de ser “prática social” (REED, 1989; JUNQUILHO, 2001), a gestão precisa articular questões inerentes ao contexto institucional, à estrutura organizacional e ao comportamento gerencial, possibilitando a integração entre a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural.

Dito isso, vale ressaltar que as considerações sobre gestão organizacional apresentadas até aqui, são válidas e férteis para compreender os processos gerenciais de hotéis. Assim, no sentido de aprofundar essa reflexão e de contemplar os objetivos desta pesquisa, disserta-se, na próxima seção, sobre algumas particularidades da gestão hoteleira, principalmente no que concerne ao conceito e aos processos de hospitalidade, não desconsiderando o que já foi exposto sobre gestão organizacional.

3.3 GESTÃO HOTELEIRA: PROCESSOS E HOSPITALIDADE

Inicialmente, pode-se dizer que, independentemente de suas características e de seus segmentos de atuação, todos os hotéis estão organizados de forma a oferecer serviços de hospedagem, isto é, prestar serviços de alojamento temporário através de unidades habitacionais de uso exclusivo por hóspedes, mediante o pagamento de diárias (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Assim como as demais organizações, os hotéis também são entendidos como sistemas abertos, que sofrem perturbações permanentes de outros sistemas, tais como o cultural, econômico e social. Inseridos no “sistema turismo”, os hotéis (como subsistemas) estão interligados aos demais subsistemas que integram a cadeia produtiva do setor turístico. Vale atentar para o fato de que a existência e permanência do hotel nesse sistema estão diretamente relacionadas à continuidade do próprio destino turístico, pois que, dentre outras coisas, a taxa de ocupação do hotel resulta do fluxo de visitantes que por aí circulam; ainda mais quando se

refere ao turismo de lazer⁴¹, gastronomia e eventos, como é o caso da Microrregião das Hortênsias, onde se encontram as organizações pesquisadas nesta dissertação. Então, toda a infraestrutura da cidade, como transporte, pavimentação de ruas, serviços de restaurante, segurança, são fatores que se exercem sobre a experiência turística, e isso, tem potência para interferir nas percepções sobre o hotel e, conseqüentemente, nas avaliações realizadas pelos hóspedes.

De acordo com Lemos (2006), embora alguns desses aspectos referentes ao entorno ecossistêmico sejam entendidos por diversos gestores como externos ao hotel, eles precisam ser considerados, trabalhados e, sempre que possível, qualificados, a fim de que a organização contribua, em alguma medida, para a sobrevivência do sistema turístico e de seu entorno sociocultural.

Apesar de os hotéis possuírem processos semelhantes aos das demais organizações, como se disse, a gestão hoteleira, devido à especificidade de seus produtos (estadias), apresenta algumas características e conceitos particulares. De acordo com Chon e Sparrowe (2003), ela fundamenta-se em, ao menos, quatro operações básicas: recepção (responsável por realizar o *check-in* e o *check-out* dos hóspedes), governança (refere-se aos sistemas de limpeza, de conservação e de abastecimento das habitações, sendo essa a função, em geral, que mais interfere nas experiências dos hóspedes), manutenção (trata-se dos reparos e das reformas realizados na estrutura do hotel) e segurança (compreende as atividades de segurança contra incêndio, acidentes, furtos etc.). De acordo com os autores, além desses processos, os hotéis poderão implementar e realizar outras operações, a depender de seus segmentos de atuação. Assim, embora cada hotel possua peculiaridades no que se refere aos processos de gestão, a qualificação de suas funções exige que elas estejam bem articuladas umas às outras de modo a não comprometer os serviços prestados e, conseqüentemente, reduzir as possibilidades de gerar algum tipo de frustração e insatisfação nos hóspedes.

Nessa perspectiva, Garcia (2003) afirma que a gestão hoteleira, além de lidar com atributos tangíveis como a boa conservação das estruturas e instalações, trabalha também com aspectos intangíveis, não visíveis, que, muitas vezes, são centrais na construção da percepção dos hóspedes sobre os serviços consumidos nessas organizações. De acordo com Castelli (2006, p. 2), um aspecto basilar para a geração de valor no que concerne aos atributos

⁴¹ O turismo de lazer é concebido aqui como aquele turismo que acontece no tempo livre das pessoas, após elas terem preenchido todas as suas necessidades vitais. Isso significa que, em geral, ele acontece depois de o sujeito ter pagado todas as suas despesas obrigatórias (BARRETO, 2012). Ressalta-se que, embora algumas teorias tratem o turismo de eventos como pertencente às atividades que se realizam no âmbito do turismo de lazer, neste estudo, a fim de evidenciar algumas particularidades da atividade turística nos municípios da Microrregião das Hortênsias, eles são entendidos de forma segmentada.

intangíveis de um hotel é a hospitalidade, que “consiste na ação voluntária de inserir o recém-chegado em uma comunidade, possibilitando o benefício das prerrogativas relacionadas ao seu novo *status*, seja ele provisório ou definitivo”. Em outras palavras, essa noção refere-se a qualquer organismo estruturado que tem o objetivo de prestar serviços de acolhimento e recepção a pessoas, inclusive as pertencentes à mesma comunidade (ABREU, 2003).

Em perspectiva de complexificação, Camargo (2007, p. 4) afirma que a hospitalidade pode ser entendida em duas perspectivas: a) como algo desejável que acontece em um encontro (noção adjetiva); e, b) como um conjunto de fatos que sempre acontecem no encontro (noção substantiva). Para o autor, no primeiro caso, ela é concebida como um juízo de valor, ou seja, refere-se aos atributos que envolvem os atos estabelecidos entre anfitriões e hóspedes, por isso não é predominante em todos os encontros. No segundo caso, a hospitalidade consiste em todo tipo de encontro entre alguém que recebe e alguém que é recebido, independentemente de o encontro ser digno de receber o adjetivo hospitaleiro.

Ainda segundo o autor, a hospitalidade, como noção substantiva, fundamenta-se no sistema da dádiva que tem como pressuposto a matriz, proposta por Marcel Mauss⁴², de “dar-receber-retribuir”. Nessa ótica, a hospitalidade é entendida como um fato social, resultado do encontro entre anfitriões e hóspedes. Isso significa que ela constitui-se como um ritual básico do vínculo humano, a qual tende a se perpetuar sucessivamente devido aos frequentes processos de alternância de papéis, nos quais, a depender da situação, o hóspede pode se tornar anfitrião, assim como, este último, pode assumir o lugar do hóspede.

Entretanto, além da hospitalidade regida pelo sistema da dádiva, definida por regras ancestrais, não escritas, que primam pelo ato de atender bem, de ser simpático e de entreter o visitante, a hospitalidade, em outra perspectiva, pode ser compreendida como sendo realizada pelo sistema comercial, a qual se originou, principalmente, com o advento do turismo como negócio e com a expansão e profissionalização da rede hoteleira (CAMARGO, 2007).

Nesse caso, a hospitalidade sucedida pelo viés do sistema comercial é estabelecida, ainda segundo o autor, por um “contrato entre quem quer viajar e quem se dispõe a criar as condições para que a viagem se desenrole o mais satisfatoriamente possível recebendo em troca uma quantia de dinheiro pré-contratada” (2007, p. 6). Diante disso, importa dizer que, mesmo com definições e pressupostos distintos, o sistema comercial e o sistema da dádiva tendem, em alguns momentos, a se sobreporem. Isso fica evidente, por exemplo, no

⁴² Para aprofundamentos sobre a noção de hospitalidade como dádiva, ver: MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a Dádiva - forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: _____. *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac Naify, 2003, p. 183-314.

atendimento de um recepcionista de hotel que, mesmo cumprindo o ritual estabelecido pelo contrato comercial, poderá reagir positivamente às reações e aos apelos hospitaleiros do hóspede, ou mesmo agir de forma espontânea, guiado por aspectos ancestrais de hospitalidade, esquecendo, por alguns momentos, o contrato de negócio estabelecido (CAMARGO, 2007).

Diante dessas perspectivas, ressalta-se que, no setor hoteleiro, a hospitalidade operada pelo sistema comercial tem tido cada vez mais destaque, mesmo que também sejam efetivados processos mínimos de hospitalidade pelo viés da dádiva. Até porque, conforme Camargo (2007, p. 14), “a hotelaria jamais será tão profissional a ponto de exercer apenas o contrato e bloquear o sistema da dádiva”.

Desse modo, tendo a hospitalidade como conceito base, o diferencial de qualquer hotel está na “sutileza das emoções e atitudes envolvidas” na prestação de seus serviços, que poderá se traduzir em percepções de hospitalidade e acolhimento nos hóspedes – através de processos interpretativos (PIMENTA e DIAS, 2005, p. 172). Assim, para provocar sentimentos de hospitalidade nos diferentes públicos, é preciso que a organização considere aspectos contextuais, culturais e emocionais dos sujeitos, visto que suas experiências turísticas tendem a ser maculadas, segundo Baldissera (no prelo), por competências cognitivas, por repertórios socioculturais, por processos sócio-históricos, dentre outros elementos-força que irão interferir na construção de sua percepção.

Nesse sentido, o fator humano é fundamental para geração de atributos intangíveis à organização hoteleira, pois é o empregado, em suas relações diretas com hóspedes, quem pode (ou não) estimular sentimentos de hospitalidade. Além de porta-vozes da organização, esses empregados também influenciam, através de suas atitudes, ações e comportamentos, nas experiências dos hóspedes e, conseqüentemente, nos significados que eles construirão sobre o hotel. Assim, apesar de todos os avanços tecnológicos na automatização e operacionalização dos serviços hoteleiros, o relacionamento pessoal (empregado-hóspede), segundo Garcia (2003), continua sendo condição primordial para o êxito dos processos dessas organizações. Para Andrade (2008), a boa qualidade do atendimento hoteleiro tende a se traduzir em ampliação dos ganhos financeiros e, ainda, em retornos positivos de imagem à organização. Isso está relacionado ao fato de que a hospitalidade, segundo o autor, “é mensurada em sua qualificação pelos laços de simpatia criados pela atuação e influência dos funcionários” (2008, p. 178).

Entretanto, estabelecer processos de “gestão da hospitalidade”, de acordo com Abreu (2003), não significa treinar o empregado para robotizar o atendimento ao hóspede, pois é

provável que, ao ter serviços com caráter artificial e mecanizado, as sensações e percepções que os sujeitos construirão serão contrárias àquelas idealizadas pela organização. Os hotéis não podem se transformar em “máquinas de hospitalidade”, visto que o atendimento “não é redutível ao suprimento de civilidade que comporta hoje em dia o acolhimento altamente profissionalizado em uma relação de serviços bem executados” (ABREU, 2003, p. 45).

Além disso, ao primar por uma abordagem mecanicista, a gestão tende a inibir a ação espontânea e as decisões em tempo real dos empregados, esquecendo que os relacionamentos com hóspedes são complexos e, muitas vezes, imprevisíveis. Em alguns casos, só a participação humana é capaz de solucionar e estabelecer vínculos emocionais e racionais com os públicos que interagem com o hotel. Então, em perspectiva crítica, Abreu (2003) afirma que, atualmente, elementos subjetivos, como flexibilidade e criatividade, são, muitas vezes, mais importantes que a simples eficiência objetiva. Isso não significa que a taxa de ocupação, estruturas adequadas e produtos de qualidade não sejam importantes, porém é cada vez mais necessário que a organização tenha, além de serviços eficientes, atendimento cortês e respeitoso, a fim de que os públicos tenham experiências o mais qualificadas possíveis e percepções positivas sobre o hotel.

Nessa direção, pode-se dizer que, ao possibilitar ambientes organizacionais mais agradáveis aos seus empregados, é provável que a gestão hoteleira contribua positivamente no relacionamento com os hóspedes, pois que a qualidade do atendimento depende dos empregados. Pimenta e Dias (2005) atestam que é necessário garantir a qualidade de vida no ambiente de trabalho para que os serviços prestados pelo hotel sejam de excelência, e que conceitos como o de hospitalidade sejam, realmente, fomentados e potencializados. Para isso, é preciso, segundo Duarte (1997), que os empregados sintam-se integrados e realizados no ambiente de trabalho e, assim, estabeleçam relações harmoniosas com os hóspedes.

Na perspectiva deste estudo, é possível afirmar que os processos de gestão que dão mais autonomia de decisão ao empregado e que reconhecem suas particularidades podem se traduzir, à medida que eles estão engajados e satisfeitos com seu trabalho, em serviços/atendimentos de qualidade. Isso pode contribuir para que os hóspedes fiquem satisfeitos com suas estadias no hotel e, assim, ao relatarem suas experiências de hospedagem na internet, espalhem sentidos positivos sobre a organização para outros sujeitos (hóspedes potenciais) nesses ambientes digitais. Assim, essas informações irão colaborar para a construção de aspectos intangíveis dos serviços hoteleiros, visto que, segundo Chon e Sparrowe (2003), eles dependem fundamentalmente do conhecimento prévio e das expectativas que o hóspede (potencial) possui acerca dos produtos que irá consumir na

organização. Preocupados com isso, alguns hotéis já procuram oferecer serviços cada vez mais personalizados que atendam às necessidades e aos interesses particulares de seus públicos.

Dito isso, no próximo capítulo, disserta-se sobre a noção de comunicação organizacional, enfatizando, principalmente, os fluxos de sentido que acontecem na dimensão da “organização falada”.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PARA ALÉM DOS PROCESSOS FORMAIS

A fim de refletir sobre como as opiniões e avaliações manifestadas por sujeitos em ambientes digitais impactam nos processos de gestão hoteleira, é necessário apresentar a compreensão de comunicação organizacional assumida neste estudo, com ênfase particular aos processos realizados na dimensão da “organização falada”. Porém, antes disso, importa dissertar sobre alguns aspectos do interacionismo simbólico, a fim de evidenciar os pressupostos teóricos que orientam esta dissertação. Ademais, considerando-se as especificidades desta pesquisa, discorre-se, também, sobre alguns aspectos da comunicação turística. Observa-se, ainda, que embora alguns desses conceitos já tenham sido apresentados na introdução desta dissertação, cumpre, agora, retomá-los de forma sistematizada.

4.1 A PERSPECTIVA DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO

Considerando-se que os processos comunicacionais do âmbito da “organização falada” e suas implicações na gestão hoteleira acontecem pela ação conjunta de sujeitos ativos, os quais ofertam e transacionam sentidos sobre hotéis em ambientes digitais, adotam-se, como pressupostos teóricos para esta pesquisa, alguns conceitos vinculados ao interacionismo simbólico⁴³, principalmente referente à noção de interação e de significação.

De início, importa dizer, de acordo com Mead (1972)⁴⁴, que não há possibilidade de existirem indivíduos, organizações e sociedade sem processos interativos, pois é através da ação conjunta que os sujeitos nomeiam, modelam e estruturam a significação acerca de si e do mundo. Assim, partindo-se do princípio de que a sociedade é constituída por pessoas empenhadas em agir, entende-se por interação a “ação conjunta, reciprocamente referenciada”, que acontece pela atuação de dois ou mais sujeitos, os quais, mediados por relações simbólicas, sofrem mútuas transformações e estímulos durante o ato social (FRANÇA, 2008, p. 23).

⁴³ Originária da Escola de Chicago, do final do século XIX, a abordagem interacionista (inerente ao Interacionismo Simbólico) é descendente do Pragmatismo Americano e investiga, através de abordagem sociológica, os comportamentos humanos em suas interações cotidianas.

⁴⁴ Procurando ultrapassar a dicotomia entre indivíduo e sociedade, Mead (1972) apresenta, no livro “Espírito, persona y sociedad” (1972), três categorias analíticas para investigar a correlação existente entre a experiência do sujeito no mundo e as condições em que ela é produzida. Essas categorias são: *sociedad* (só existe através da atividade cooperativa dos sujeitos, dos atos e das trocas efetuadas em comum), *persona* (constitui a personalidade social do indivíduo) e *espíritu* (se refere à consciência reflexiva, à capacidade de auto-avaliação do sujeito) (FRANÇA, 2008, p. 74-75).

Nessa direção, ressalta-se que um indivíduo, ao produzir um “gesto/símbolo significante”⁴⁵ a outro sujeito, tende a ser perturbado constantemente a rever sua conduta e a planejar outras estratégias de atuação para o ato social, em razão das reações manifestadas pelo outro. Assim, segundo Mead (1972, p. 107), observa-se que, nesse processo interativo, o sujeito “reage aos seus próprios estímulos do mesmo modo que as demais pessoas reagem” ao gesto produzido por ele⁴⁶. Isso se constitui como um processo bilateral, em que o estímulo do indivíduo (produtor) é tanto para o outro quanto para si próprio, o que evidencia uma mútua afetação nos participantes da ação (BLUMER, 1980). Conforme França (2008, p. 78-79), esse processo “que permite a um indivíduo responder ao seu próprio estímulo configura-se como a capacidade de assumir o papel do outro, a partir e através de sua provável resposta”.

Considera-se, assim, a interação como uma atividade essencialmente reflexiva, pois, ao se colocar em frente ao outro, o sujeito procura resgatar um passado que justifique e condicione sua atuação de forma coerente com as possíveis expectativas do outro, ao mesmo tempo em que vislumbra uma variedade de futuros que antecipam, em certa medida, os prováveis desdobramentos de suas atitudes. Desse modo, passado e futuro são acionados por ambos os indivíduos da interação, em um constante movimento interpretativo, que transforma e ajusta suas condutas no decorrer do ato social. Vale ressaltar que a interpretação e a atuação dos interagentes, durante a ação presente, ocorrem de forma simultânea, já que, enquanto o sujeito reflete sobre suas possíveis condutas, seus gestos (significantes) estão se materializando na interação, exigindo, por conseguinte, novas interpretações, devido às reações do outro indivíduo participante do ato (FRANÇA, 2008).

Diante disso, salienta-se que o sujeito, ao longo de toda ação conjunta, é envolvido por um processo interpretativo que seleciona, substitui, atualiza e reagrupa os significados em decorrência da situação e do direcionamento de suas atitudes na interação. Em outras palavras, ele é submetido a uma autorreflexão (autocomunicação), na qual (re)organiza seus significados e desenha suas posições para o ato social, com base nos gestos e reações do outro (BLUMER, 1980).

⁴⁵ Os gestos/símbolos, segundo Mead (1972), são significantes quando são conscientes (senso comum/linguagem) e exigem dos sujeitos uma interpretação. Já os não significantes configuram-se como não conscientes e tendem a ocorrer por reações reflexivas involuntárias. A comunicação, em Mead (1972), é possível quando há troca de gestos significantes, ou seja, possui significado a ambos interlocutores (linguagem) e pressupõe que, a cada estímulo/gesto, haja uma reação do outro em relação ao ato iniciado, provocando uma afetação mútua.

⁴⁶ No original, “el individuo reacciona a sus propios estímulos del mismo modo em que reaccionan otras personas”.

Nessa direção, confirmando a descendência pragmatista⁴⁷, Blumer (1980), sucessor de G. H. Mead, apresenta três premissas que contribuem para pensar a noção de interação. A primeira estabelece que os sujeitos agem fundamentando-se nos significados que são ofertados no/pelo mundo – em suas relações cotidianas, eles interpretam as coisas e os objetos⁴⁸ da sociedade e vão, ao longo do tempo, construindo seus repertórios socioculturais. A segunda premissa sustenta que os significados desses objetos são originários ou provocados na/pela interação social. E a última premissa consiste no fato de que, a cada ato social, os indivíduos redefinem seus significados através de processos interpretativos. A partir disso, fica evidente, segundo o autor, que a significação não emerge “da estrutura intrínseca do elemento detentor de significado”, nem de fatores psicológicos próprios aos indivíduos, mas se origina do processo de interação humana, que envolve uma diversidade de variáveis, as quais ultrapassam o domínio de um ou de outro interagente (BLUMER, 1980, p. 121).

Para Mead (1972), a matriz de significação surge e reside em um triplo movimento durante o ato social, que consiste: 1) no gesto de um primeiro organismo e a subsequente reação (resposta) do outro sujeito; 2) o ajustamento desse outro à ação conjunta; e, 3) a finalização do ato iniciado pelo primeiro indivíduo. O filósofo acrescenta ainda que “a reação por parte do segundo organismo ao gesto do primeiro é a adaptação – *que faz surgir a significação* – de tal gesto como indicador da resultante do ato social que inicia e onde ambos os organismos estão envolvidos”⁴⁹ (1972, p. 118, grifo nosso). O significado, portanto, segundo o autor, surge à medida que, ao reagir às atitudes do primeiro, o segundo interagente atribui significado ao gesto iniciado.

Observa-se, então, que a interação acontece através de um encadeamento de ações que são estabelecidas com base nos significados que os sujeitos concedem aos gestos uns dos outros, por meio dos quais orientam suas condutas, modificam suas atitudes, identificam estratégias e selecionam respostas às situações correntes (FRANÇA, 2008). Em vista disso, embora haja significados preexistentes que guiam a atuação dos indivíduos durante o ato

⁴⁷ O pragmatismo clássico, corrente de pensamento originária nos Estados Unidos, no final do século XIX, por um grupo de intelectuais intitulado de “The Metaphysical Club” [clube metafísico] – alusão crítica a metafísica clássica – tinha como objetivo desmistificar as teorias ontológicas, dando ênfase à dimensão prática como lugar do teste e dos desdobramentos teóricos. Tendo Charles S. Peirce, William James e John Dewey como principais autores, o pragmatismo clássico americano defendia, dentre outras coisas, que toda investigação deveria ater-se às consequências práticas dos atos sociais.

⁴⁸ De acordo com Blumer (1980, p. 127), no interacionismo simbólico, “entende-se por objeto tudo que for passível de ser indicado, evidenciado ou referido”. Esses objetos, segundo o autor, podem ser classificados em: objetos físicos (cadeira e bicicleta), objetos sociais (pessoas) e objetos abstratos (normas morais e doutrinas).

⁴⁹ No original “La reacción por parte del segundo organismo al gesto del primero es la adaptación – y hace surgir la significación – de dicho gesto como indicador de la resultante del acto social que inicia y en el que ambos organismos quedan de tal modo involucrados”.

social, salienta-se que eles não determinam os comportamentos dos sujeitos, pois tendem a ser permanentemente atualizados no processo interativo. Essa ação conjunta, portanto, não envolve a aplicação automática de significados existentes, já que sua utilização suscita nos indivíduos um constante processo interpretativo, que se configura como uma ação formativa e constitutiva de significados, e não uma mera reprodução (BLUMER, 1980).

Sob essa ótica, em termos práticos, pode-se pensar em uma situação de interação estabelecida por determinado hotel com seus públicos. Nesse caso, um empregado, responsável pelo atendimento da organização, pode, por exemplo, planejar toda sua estratégia de atuação com base nos conhecimentos prévios que possui sobre determinado hóspede e sobre as possíveis expectativas dele em relação à hospedagem; porém, ao dirigir-se a ele e iniciar um processo interativo face-a-face, durante o check-in no hotel, as possíveis atitudes desenhadas pelo empregado para o ato social podem ser desconstruídas por um simples “gesto significativo” do hóspede, que desestabilize toda sua estratégia. Isso exigirá, por conseguinte, que o empregado reflita sobre a reação do outro sujeito e reconstrua imediatamente sua conduta de modo que seja adequada e aceita à situação presente e aos interesses desse outro⁵⁰.

Contudo vale ressaltar que, embora os interagentes, geralmente, procurem esboçar estratégias que tenham potência de serem aceitas pelos outros indivíduos da ação, e que suas atuações sejam coerentes com o enquadramento e a representação (papéis, fachadas dramatização) presentes na interação social (GOFFMAN, 2014), não se desconsidera a possibilidade de subversão de um dos participantes da ação (tanto do empregado quanto do hóspede), ao não se enquadrar às normas e lógicas vigentes no ato social. Isso releva que todo sujeito é capaz de desorganizar os significados existentes, rompendo com a “sequência” da ação e provocando desdobramentos e consequências inesperadas à interação.

Dessa forma, é possível entender que o processo interativo não é estabelecido *a priori*, mas construído na dimensão prática do acontecer, onde toda conduta dos interagentes estará sujeita a ser modificada no desenrolar da ação (JOAS, 1999). Assim, pensar a interação é considerar todo ato social como incerto e provisório, lugar de (des)organização e (re)construção de significados. Processo que tende a ser influenciado por diversas variáveis, que dependerão, dentre outras coisas, dos indivíduos participantes da ação, do contexto da situação, dos usos simbólicos e do desenrolar do ato social.

⁵⁰ Isso pode ser relacionado à noção de *footing*, definida por Goffman (2002, p. 113), a partir do desdobramento do conceito de enquadre de Gregory Bateson, apresentado na obra *Análise de enquadres*, publicada em 1974. O termo *footing* refere-se ao “alinhamento que assumimos para nós mesmos e para os outros presentes, expressa na maneira como conduzimos a produção ou a recepção de uma elocução. Uma mudança em nosso *footing* é um outro modo de falar de uma mudança em nosso enquadre dos eventos”.

Com base no que foi afirmado, é preciso considerar que nessas interações instauram-se também diversas relações de força. Entretanto, essas relações tendem a ser omitidas – não mencionadas – nos estudos interacionistas, o que limita algumas concepções teóricas dessa escola. De acordo com Bourdieu (2012, p. 11), o principal impasse na teoria interacionista “consiste em reduzir as relações de poder a relações de comunicação”, esquecendo que “as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material e simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidos nessas relações”.

Diante disso, no sentido de enfatizar que todas as relações de interação social são, também, relações de poder, importa apresentar brevemente algumas considerações acerca da definição de poder. Embora esse conceito seja complexo e possua diversos enfoques – exigindo profunda reflexão –, nos processos comunicacionais da “organização falada”, ganha relevo a perspectiva do “poder simbólico” que, segundo Bourdieu (2012, p. 7-8), consiste em um “poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”. Esse poder “quase mágico” pode, segundo o autor, transformar a visão de mundo dos indivíduos – de fazer ver e fazer crer – obtendo, muitas vezes, o equivalente àquilo que é alcançado por meio da força (física e econômica).

Relacionado ao capital simbólico acumulado por determinado sujeito no campo social⁵¹, esse poder “só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário” (p. 14). Isso significa que o poder simbólico se define na/em relação, ou seja, não está concentrado em nenhum ponto específico, tampouco está nas mãos de um ou de outro sujeito, mas pode vir de diferentes lugares e de variadas pessoas, exercendo-se diferentemente, a depender das situações da ação, das características extradiscursivas de cada interagente, dos usos simbólicos ocorridos, dentre outros fatores. Esse poder, portanto, ora se materializa mais sobre um, ora sobre outro indivíduo da interação, exercendo-se em ambos.

Nessa direção, pode-se dizer que, em geral, os hotéis procuram ofertar determinados sentidos em seus processos comunicacionais formais, com o objetivo de serem aceitos pelos demais hóspedes. Assim, com base no autor supracitado, as organizações que detêm elevado

⁵¹ De acordo com Bourdieu (2012, p. 134), “a posição de um determinado agente no espaço social pode assim ser definida pela posição que ele ocupa nos diferentes campos, quer dizer, na distribuição dos poderes que actuam em cada um deles, seja, sobretudo, o capital econômico – nas suas diferentes espécies -, o capital cultural e o capital social e também o capital simbólico”. O campo, por sua vez, pode ser entendido, segundo o autor, “como um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição actual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes” (2012, p. 135).

capital simbólico tendem a ter seus significados aceitos mais facilmente pelos públicos, à medida que eles reconhecem sua legitimidade e sua autoridade para dizer sobre algo e/ou agir de determinado modo. Porém, se um hóspede com elevado capital simbólico se manifestar nas redes sociais digitais, por exemplo, avaliando negativamente o hotel, é provável que sua apreciação alcance elevados níveis de visibilidade ao tempo em que põe em xeque a fala oficial do hotel, pois que toda interação sempre atualizará níveis de força, exercícios de poder.

Após discorrer, brevemente, sobre a lente teórico-epistêmica que norteia esta pesquisa, e que também é um dos fundamentos para a compreensão dos processos comunicacionais, apresenta-se, a seguir, a noção de comunicação organizacional assumida nesta dissertação.

4.2 SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação tem assumido centralidade para as organizações, tendendo a ser reconhecida como processo basilar de sua existência e de seu funcionamento. Nessa direção, a comunicação não pode mais ser reduzida a apenas uma ferramenta administrativa para transmissão de informações, conhecimentos e discursos. Conforme Deetz (2010, p. 85) ressalta, ela “é constitutiva das organizações” e seu foco não está na transmissão, mas sim na formação de significados que são decorrentes das diversas relações estabelecidas entre sujeitos, em referência à organização e/ou deles em contato direto com ela.

Nessa direção, a noção de comunicação organizacional avança, segundo Oliveira e Paula (2007), de uma perspectiva técnico-instrumental, que tem como base uma ideia linear, estrutural e fixa de comunicação, para outra, mais relacional e processual, cuja característica é considerá-la como um processo interativo (relacional) entre sujeitos ativos. Esses processos de caráter relacional acontecem de modo fluído e dinâmico entre os interlocutores participantes, os quais, nessas ações, transacionam e disputam sentidos sobre si, sobre o outro e sobre o mundo. De acordo com Scroferneker (2006, p. 47), “a comunicação implica trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e de deixar falar”. Isto é, pressupõe relação e compartilhamento simbólico.

A comunicação é compreendida, portanto como “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2008a, p. 34). Assumir essa concepção implica reconhecer, primeiramente, que todo processo de comunicação acontece e exige ação/relação, ou seja, requer ligações entre, pelo menos, dois: “eu e outro” (identidade-alteridade; sujeito-sujeito; organização-públicos). Nessa relação, os participantes disputam sentidos, o que configura, conforme Baldissera (2008a), com base nas premissas de Michel Foucault, em relações de

força e, portanto, em relações de poder.

Sob essa ótica, vale atentar ao fato de que, nessas disputas, os sujeitos da ação investem esforços particulares para direcionar os sentidos que desejam ver instituídos e aceitos pelo/no outro (BALDISSERA, 2009a). Conforme se viu anteriormente pela perspectiva interacionista, ambos os sujeitos são ativos no processo de interação e buscam, igualmente, interferir na construção da significação do outro (MEAD, 1972). Pode-se dizer, então, que os processos comunicacionais consistem “na disputa dos sentidos postos em circulação na cadeia de comunicação e que serão apropriados e internalizados de diferentes formas pelos sujeitos em relação comunicacional, em um contexto específico” (BALDISSERA, 2008a, p. 34).

Assim, conforme Baldissera (2009a), os sentidos que serão individualizados pelo sujeito no processo interpretativo sofrerão interferências de diversas forças, inerentes aos seus repertórios (tais como: culturas, imaginários, histórias), que tendem a orientar/influenciar a significação que será construída por ele nesse processo. Trata-se, segundo Oliveira e Paula (2010b, p. 229), da “não autonomia da produção de sentidos, devido à presença de articulações e apropriações de significados instituídos”, que interferem nas direções que os sentidos irão tomar nos processos interpretativos. Nota-se, então, de acordo com as autoras, que toda interação pressupõe a ação da subjetividade do sujeito ao longo de todo o ato comunicacional, o que tende a direcionar e influenciar as percepções e as construções de significados pelos indivíduos. Nessa direção, Scroferneker (2012) ressalta que a comunicação acontece como processo social multireferencial, em que os sentidos se renovam continuamente a cada interação.

Aceitar essa concepção de comunicação pressupõe admitir, ainda, que os significados sobre algo e/ou alguma coisa nunca estarão prontos, finalizados, mas em permanentes processos de construção e reconstrução. Isso quer dizer, segundo Baldissera (2008a), que a cada experimentar a comunicação, o sujeito tende a construir e transformar a significação de/sobre algo, devido a novas percepções e/ou atribuições de sentidos. De acordo com Blumer (1980), o sujeito constrói seu significado em relação a determinado objeto/signo/organização à medida que interage com ele, ou mesmo baseado na relação que os demais sujeitos estabelecem com tais signos. Reitera-se, portanto, que os significados são produtos sociais, dependentes e originários de processos interativos. Assim, de acordo com Baldissera (2008a, p. 39), é preciso reconhecer que a comunicação “atualiza o fato de a significação não ser da qualidade do cristalizado, do definitivo, [...] e, sim, uma entidade em permanente construção/transformação”.

Considerando a interação de sujeitos ativos como o processo característico da comunicação, pode-se dizer que todo ato comunicacional é incerto e provisório. Assim, na perspectiva deste estudo, por mais que haja intenções na produção de mensagens pela organização, não há garantias de que os significados que os sujeitos irão construir serão os mesmos que a organização, em âmbito formal (produção), desejou e idealizou. De acordo com Pinto (2008, p. 86), “não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção”. Apesar disso, é provável que as organizações procurem ofertar certos sentidos que, por suas experiências anteriores, tendem a resultar em determinadas interpretações, atualizando, por mais baixos que sejam, certos níveis de previsibilidade. Porém, como se viu, os sentidos serão disputados no acontecer e, conseqüentemente, poderão assumir direções diversas nos processos interpretativos do sujeito.

Diante dessa permanente condição de incerteza que permeia os processos comunicacionais, é preciso reconhecer que toda interação estará articulada a certas variáveis que dependerão, dentre outras coisas, dos sujeitos da ação, dos repertórios socioculturais de cada indivíduo, do contexto do ato, dos usos simbólicos presentes nessas relações e do desenrolar da interação. Isso, provavelmente, influenciará nos sentidos postos em circulação nessas ações e nos significados que serão construídos.

Assim, após discorrer sobre a noção de comunicação, vale atentar que as ideias apresentadas até aqui também são férteis para compreender a comunicação organizacional que, como um subcampo da comunicação (todo), pode ser entendida como o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 33).

À luz dessa concepção, é preciso ressaltar alguns pontos: a) a comunicação organizacional é relação/interação, o que pressupõe a ideia de ação conjunta de sujeitos ativos – não se trata, portanto, de processos transmissivos de informação em que o polo produtor é ativo e o receptor é passivo; b) essas relações estabelecidas em processos interativos tendem a ser relações de poder, pois que, em ação, cada sujeito possui intencionalidades que se traduzem em disputas de força – o que não significa disputa física ou qualquer outro tipo de dominação, mas sim disputas de sentidos; c) tal concepção dá relevo aos significados que serão construídos, atualizados e (re)tecidos continuamente sobre a organização em todos os processos interativos realizados pelos sujeitos; d) atenta-se também para o fato de que a comunicação organizacional não se restringe apenas à fala oficial produzida pela organização, mas envolve, além dessa fala, todo processo interativo que, direta ou indiretamente, atribui sentidos a ela; e, e) por sua natureza fluída e semovente, os processos comunicacionais não se

reduzem/prendem à estrutura física da organização; como fluxos, eles não respeitam limites e fronteiras geográficas (BALDISSERA, 2009a).

A comunicação organizacional, portanto, assume diferentes características, nos diversos contextos em que se realiza. Ela pode acontecer por diversos fluxos multidirecionais de comunicação que atribuem sentidos à organização, mesmo sem haver uma relação direta dos sujeitos com ela, ou mesmo sem que ela tenha conhecimento desses processos comunicacionais. Isso quer dizer que a comunicação também acontece “nas físsuras, nas resistências, nas zonas de escuridão, nas transversalidades, nos lugares de interdição e de fuga. Contempla a dispersão, as transações, os ruídos, as contradições, o diálogo, a diversidade, a rebeldia” (BALDISSERA, 2008a, p. 47).

Nessa perspectiva, como se afirmou⁵², a comunicação organizacional compreende, segundo Baldissera (2009b), três dimensões: a da “organização comunicada”, a da “organização comunicante” e a da “organização falada”. A dimensão da “organização comunicada” refere-se aos processos de comunicação formais e autorizados pela organização. Isto é, são os processos em que ela procura dar relevo a aspectos de sua identidade que considera relevantes no sentido de auxiliá-la a atingir seus objetivos, dentre eles os de ampliar seus níveis de visibilidade e obter algum tipo de retorno em imagem-conceito positiva e/ou ganhos em legitimidade etc.

A dimensão da “organização comunicante” abrange a dimensão da “organização comunicada” e também contempla todos os processos comunicacionais que se atualizam “quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Nessa dimensão, além de todos os processos formais, também são considerados todos os processos informais, assim como todas as produções de sentido sobre a organização que ocorrem através de relação direta com ela, mesmo aqueles processos que se realizam sem o consentimento dela. Segundo o autor, se a alteridade estabelecer alguma relação com a organização, e atribuir sentidos, e assumir isso como comunicação, então esse processo será considerado comunicação organizacional.

A terceira dimensão é a da “organização falada”, que contempla os processos de comunicação indiretos à organização, ou seja, aqueles que acontecem fora do ambiente organizacional, mas que se referem à ela. É o caso, por exemplo, das conversas entre sujeitos, em diferentes ambientes, sobre uma dada organização, inclusive, em espaços digitais (lugar que tem potencializado a visibilidade das falas manifestadas nessa dimensão). Apesar de se

⁵² Embora, na introdução desta pesquisa essas ideias já tenham sido apresentadas, como fundamentos epistêmico-teóricos, precisam ser retomadas aqui, e aprofundadas.

reconhecer a dificuldade de qualquer tipo de controle sobre esses processos por parte da organização, nada impede de ela realizar algum tipo de monitoramento e de acompanhamento dessas falas e, quando necessário, agir em âmbito formal. Nessa direção, caso ocorram ruídos, boatos e/ou ofertas de opiniões/avaliações negativas sobre a organização, “à medida que se tornam visíveis e forem identificados por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-los, se for o caso” (BALDISSERA, 2009b, p. 119). Diante disso e com base nos objetivos desta dissertação, na próxima seção, discorre-se sobre os fluxos comunicacionais que acontecem na dimensão da “organização falada”, principalmente àqueles que se materializam em ambientes digitais.

4.3 SOBRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA DIMENSÃO DA “ORGANIZAÇÃO FALADA”

Considerando-se a perspectiva empírica deste estudo, é na dimensão da “organização falada” que os hóspedes (reais e potenciais) interagem entre si, de forma livre e em diferentes ambientes, tendo as organizações hoteleiras como objeto/assunto central de suas conversações. Nessas falas, apesar de os hotéis não participarem diretamente da ação, eles são referenciados pelos sujeitos a todo o momento, os quais oferecem, constroem, transacionam e disputam sentidos sobre eles. Como exemplo, pode-se pensar nos relatos de experiências em sites de turismo sobre os serviços prestados por determinado hotel, nas percepções dos hóspedes sobre a hospitalidade da organização publicadas em sites de redes sociais, nas opiniões que são postadas em fóruns de turismo na internet sobre o conforto, a limpeza, a arquitetura das habitações dessas organizações, dentre outras falas. Diante disso, pode-se dizer que os sentidos ofertados nesses processos de comunicação, possivelmente, interferem na construção dos significados dos interagentes que, em alguma medida, visualizam as publicações sobre esses hotéis.

Assim, conforme se afirmou, diante das configurações da sociedade contemporânea e do frenético desenvolvimento das tecnologias, em particular, das TDCIs, os processos de comunicação que acontecem na dimensão da “organização falada” se exacerbaram e passaram a ser, cada vez mais, visíveis em âmbito público. De acordo com Recuero (2014, p. 116), a internet “proporcionou às pessoas a possibilidade de difundir informações de forma rápida e mais interativa. Tal mudança criou novos canais e, ao mesmo tempo, uma pluralidade de novas informações circulando nos grupos sociais”. Muitas delas são distribuídas de forma “epidêmica”, alcançando grandes proporções tanto em ambientes *on-line* quanto *off-line*.

Diante dessa conjuntura, Oliveira e Paula (2010b, p. 229) afirmam que as organizações deixam de ser o único pólo emissor de questões relacionadas às suas práticas e atuações, visto que passam a conviver com inúmeras outras fontes de informação. Isso porque o acesso às TDCIs amplia os espaços de visibilidade para os sujeitos manifestarem suas opiniões e avaliações sobre dada organização. Mais do que isso, além de serem construtores e disseminadores de conteúdos, eles podem vir a conhecer outras informações que, muitas vezes, não são “publicizadas” pelos processos formais das organizações, mas que são postadas pelos sujeitos na internet.

Isso é evidente quando, por exemplo, a organização, em âmbito formal, dá visibilidade a aspectos de si que acredita terem potência para gerar a identificação dos públicos (como acontece, com frequência, em relação a ações de responsabilidade social). Entretanto, caso algum sujeito entender que o que está sendo dito pela organização não condiz com a realidade, com suas práticas cotidianas, ele pode, na medida em que tiver acesso, acionar falas, imagens e vídeos (editados ou não), disponíveis na internet, sobre a organização, para contradizer o que está sendo afirmado por ela. Assim, as informações que, possivelmente, são ofuscadas/mascaradas pela organização são trazidas à cena pelos sujeitos, o que tende a tensionar seus processos formais de comunicação.

Há alguns anos, essas práticas têm ocorrido com frequência no campo político. Isso é visível quando um candidato a um cargo público promete em seus discursos de campanha realizar, quando eleito, determinadas ações de infraestrutura nos bairros periféricos da cidade. Seus adversários políticos, a mídia e/ou mesmo os cidadãos em geral arquivam o discurso desse candidato para retomá-lo quando necessário, para contrapor à sua fala atual e/ou para cobrar ações, atitudes e explicações em relação ao que havia prometido. Assim como na arena política, esses processos têm sido cada vez mais recorrentes nos relacionamentos das organizações com os públicos.

Além desse alargamento da memória que possibilita que muitas informações estejam disponíveis a todos os sujeitos, a internet configura-se também como lugar de diálogos, de conversações, de disputas de opiniões e de “livres⁵³” trocas de informações. Desse modo, os processos de comunicação que acontecem na dimensão da “organização falada” encontram, nos ambientes digitais, *locus* privilegiado para essas trocas simbólicas entre os sujeitos. Sob

⁵³ Conforme já se disse, trata-se apenas de certa sensação de liberdade, pois toda interação realizada nos espaços da internet já está enquadrada a *priori* por elementos técnicos que permitem (ou não) ao sujeito realizar somente determinados tipos de navegação e/ou de comunicação nesses ambientes. Como exemplo, pode-se pensar os sites que permitem apenas a troca de mensagens por caracteres, sem possibilitar a utilização de vídeos e imagens nas interações entre os sujeitos.

esse prisma, reitera-se que na medida em que assumem visibilidade, essas interações ou mesmo as opiniões e avaliações sobre determinada organização, manifestas na internet, podem, em diferentes níveis e formas, interferir em seus processos formais, exigindo adaptações e/ou investimento em ações de comunicação (campanhas de esclarecimentos e/ou persuasivas) e de gestão (reestruturação de procedimentos, estruturas e produtos). Vale atentar, segundo Baldissera (2008a, p. 43), que os fluxos nessa dimensão “exercem forte influência sobre o todo organizado, perturbando-o e, não raras vezes, traduzindo-se em reorganização de significação”.

Isso evidencia o fato de que, com as possibilidades proporcionadas pelas TDCIs, há um crescente “empoderamento” de fala dos sujeitos, principalmente devido à visibilidade que suas opiniões podem assumir nesses ambientes. O que tem redimensionado, inclusive, alguns aspectos das relações de poder entre hotel-públicos. Tratando-se dos processos comunicacionais da dimensão da “organização falada”, investigados nesta dissertação, pode-se dizer que, nesses espaços digitais, as manifestações dos diferentes interagentes (hotel, hóspedes, fornecedores, poder público, agentes de viagens e outros) podem assumir níveis diversos de credibilidade. Trata-se, assim, do tensionamento das diferentes falas manifestadas nesse ambiente. Com isso, quer-se destacar que, se, por um lado, as falas do hotel podem ser consideradas críveis em um determinado momento, por outro, a partir da intervenção de outros interagentes, essa credibilidade pode ser posta em suspenso, pelo menos parcialmente. Dessa forma, os hóspedes, à medida que avaliam um hotel, por exemplo, assumem algum nível de poder sobre a decisão de compra desse meio de hospedagem, se considerados credíveis por potenciais hóspedes.

Contudo, importa dizer que a credibilidade da fala de certo hotel e/ou hóspede dependerá, dentre outras coisas, dos sujeitos envolvidos na ação, do desenrolar da situação presente, das condições extradiscursivas de cada interlocutor, do contexto do ato iniciado e dos sentidos colocados em circulação. Esses e outros elementos, inerentes ao repertório sociocultural e às experiências do sujeito, agirão como forças em seu processo interpretativo, guiando suas percepções.

Em sentido de complexificação, reconhece-se que essa credibilidade constitui-se em fator de construção da legitimação de atos, falas e, no limite, da própria existência do hotel. Nessa direção, com base nas teorizações de Bourdieu (2008), a legitimidade atribuída a determinado enunciador (e aos sentidos ofertados por ele) tende a estar relacionada a fatores externos à materialização de sua fala (elementos que ultrapassam o simples ato de dizer). Assim, no processo de reconhecimento do enunciador (hotel, hóspede ou outro interagente),

são articuladas variáveis, tais como a autoridade de fala do sujeito, o seu lugar no campo, o contexto e a coerência daquilo que diz, os quais tendem a influenciar na aceitação ou reprovação dos sentidos propostos por ele. Para Bourdieu (2008), mais do que ser compreendido, o sujeito precisa ser reconhecido como responsável de autoridade, tendo sua fala tomada como legítima e verdadeira.

Entretanto, é possível observar que, devido às atuais lógicas das redes digitais, muitas vezes, sujeitos que não são detentores de elevado capital simbólico, tampouco ocupam posições de destaque no campo social podem, à medida que assumem visibilidade qualificada em ambientes digitais, ter suas falas aceitas pelos demais públicos. Isso é bastante evidente, conforme já se disse, quando os hóspedes de determinado hotel publicam suas experiências nesse estabelecimento e compartilham materiais ilustrativos (como: fotos e vídeos) na internet que comprovam sua afirmação e dão veracidade ao seu ato de fala. É provável que esses relatos, ao serem tidos como autênticos, influenciem a construção de significação de outros hóspedes (potenciais) sobre a organização mencionada.

Assim, diante da potência que as falas dos sujeitos possuem para adquirirem visibilidade na internet, bem como da velocidade com que os processos de comunicação acontecem nos ambientes digitais, a comunicação organizacional parece experimentar, cada vez mais, a condição de incerteza. Nessa direção, conforme já vem sendo delineado neste estudo, é produtivo para a organização:

agir potencializando os lugares de escuta para a manifestação da diversidade e fomentar a crítica como necessário para a qualificação dos processos; tolerar o diverso como exercício de humanidade e, mesmo, apoiar a irreverência como possibilidade criativa; assumir que o formal e o informal, na prática, atualizam-se tensionados como “todo” [...]; fomentar o diálogo e criar espaços para que se atualize; pensar os conflitos como potencializadores de crítica, criatividade e inovação [...]; empregar a informação ampla e verdadeira como forma de qualificar as relações e agir responsabilmente (BALDISSERA, 2008a, p. 48).

Sob esse prisma, faz-se necessário estar atento aos sentidos que são postos em circulação pelos sujeitos, em referência à organização, na internet. Diante desses processos, e ainda com base no mesmo autor, é preciso promover espaços de escuta das falas que são publicadas em ambientes digitais, possibilitar o diálogo livre com os públicos e produzir comunicação verdadeira que vá ao encontro das práticas da organização.

Com base na delimitação temática deste estudo, pode-se dizer que os hotéis estão sendo, em algum nível e de alguma forma, impactados pelos sentidos ofertados pelos sujeitos

sobre eles no ambiente digital. Nessa direção, com o intuito de melhor compreender como ocorrem os processos de comunicação no setor turístico e, sendo os hotéis permeados por esses fluxos comunicacionais, delimita-se, brevemente, a seguir, o entendimento que se tem sobre comunicação turística.

4.3 SOBRE COMUNICAÇÃO TURÍSTICA

De acordo com Wainberg (2003), o turismo é, acima de tudo, comunicação. Isto é, configura-se como um dos processos fundamentais para a existência e realização de atividades turísticas. É através da/em comunicação que os sujeitos constroem significados acerca do que pode vir a ser “turístico”. Nesse sentido, Castro (1999, p. 81) afirma que o “turístico é uma construção cultural”, que exige, em sua base, pessoas em interação/relação, que criam e articulam um sistema de significados em torno do qual a realidade turística de determinado lugar é concebida. Um destino, produto e/ou atração só se tornam “turísticos” à medida que são estabelecidos, nomeados e mantidos pelos sujeitos em situação de comunicação. Para o autor, “esse processo tem como resultado o estabelecimento de narrativas a respeito do interesse da “atração” a ser visitada” (CASTRO, 1999, p. 81).

Um atrativo e/ou destino só existe como turístico à medida que é comunicado e que as demais pessoas passam a reconhecê-lo e aceitá-lo como local turístico. Caso contrário tende a ficar restrito à comunidade onde se realiza, apenas como uma potencialidade turística. (BALDISSERA, 2008b). Vale destacar, segundo Castro (1999), que as deliberações, sobre qual atrativo deve ser tratado como turístico e quais elementos o turista irá consumir em um dado destino, acontecerão por permanentes negociações entre os atores sociais da comunidade (inclui-se, aqui, o poder público, as associações sindicais, as agências de viagens, os restaurantes, os hotéis, dentre outros), através de processos comunicacionais. Nessas interações, marcadas por relações de poder, serão colocados em evidência diversos interesses acerca da exploração do destino turístico, dos atrativos que nortearão o local turístico, das empresas que irão conduzir as atividades nesse setor, das parcerias público-privadas que serão estabelecidas, dentre outros interesses.

Diante disso, importa dizer que a comunicação turística é entendida neste estudo como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações turísticas” (BALDISSERA, 2008b, p. 126). Essa concepção considera como comunicação toda interação entre sujeitos que se materializa em diferentes lugares (inclusive, em ambientes digitais) e que possui as atividades do setor turístico como referência/assunto das falas dos interlocutores.

Essa noção, portanto, além de contemplar os processos comunicacionais planejados, decorrentes de falas oficiais (públicas e privadas), como aqueles que são realizados por associações comerciais, ou mesmo por hotéis e restaurantes, também considera como comunicação turística aquela que se efetiva nas interações cotidianas dos turistas (reais e potenciais)⁵⁴, ocorridas nos mais diversos contextos. Como exemplo, podem-se citar: as trocas de informações entre amigos sobre um destino turístico, os relatos de experiências turísticas narradas por familiares, as notícias e avaliações de especialistas publicadas em guias de viagem e revistas do setor e, mesmo, as conversações estabelecidas entre a população do entorno ao atrativo turístico, dentre outras situações.

A comunicação acontece tanto pela voz dos profissionais que integram a cadeia produtiva do turismo (dentre outros, turismólogos, condutores de turismo, garçons, recepcionistas de hotéis, taxistas), quanto pela fala dos turistas que, ao interagirem com outros sujeitos, discorrem sobre os atrativos e suas experiências de/em determinado destino. Ressalta-se, portanto, que as relações humanas cotidianas fomentam o potencial do turismo (ABREU, 2003). Nessa perspectiva, pode-se dizer que será considerada comunicação turística, toda interação entre sujeitos que tratar de turismo e atribuir sentidos a algo dele.

Desse modo, se a comunicação turística pode acontecer na informalidade e nas diversas relações cotidianas dos sujeitos, os processos de divulgação das agências de viagens e as campanhas publicitárias promovidas pelo poder público municipal, por exemplo, são apenas alguns dos processos comunicacionais possíveis que se realizam no âmbito do turismo. Tratar a comunicação turística como um processo que se realiza apenas na dimensão formal e visível é redutor, pois não contempla a complexidade de fluxos de sentidos que circulam em termos de turismo.

Entretanto, o que se observa nas práticas de comunicação turística são tentativas das organizações desse setor de executarem ações de comunicação que deem visibilidade a determinados elementos do destino/produto turístico (geralmente, de forma espetacularizada), com o objetivo de obter retornos positivos e imediatos em termos econômicos e simbólicos. Na maioria das vezes, tais ações são realizadas por demanda, de forma independente, sem estarem integradas a um plano estruturado que defina qual identidade turística se quer para o destino (construção identitária a médio e longo prazos), quais atrativos receberão visibilidade e quais são os turistas ideais (público) (BALDISSERA, 2008b). Nessa direção, por suas

⁵⁴ Assim como no caso dos hóspedes, os turistas também podem ser “reais”, ou seja, que já realizam uma experiência e/ou consumiram produtos turísticos (inclui-se, aqui, destinos, produtos, atrações etc), ou “potenciais”, que possuem algum interesse em realizar e/ou consumir algo do turismo.

características, tais práticas tendem a:

a) reduzir-se à superficialidade da complexa rede de circulação de sentido, focando-se no imediatismo; b) nortear-se pela exploração exacerbada (e espetacular) dos atrativos, dos produtos e/ou destinos turísticos; c) evidenciar esforços materializados em vários sentidos, porém desconexos, não integrados; d) atentar apenas para alguns dos processos formais – a fala oficial – em detrimento de toda a efervescência comunicacional que se atualiza no âmbito público; e) ser uma fala unilateral a partir dos produtores para os públicos; f) não dispor de lugares e ações de escuta para conhecer e compreender os diferentes públicos; e g) desconhecer e/ou não se interessar em saber o que a comunidade (entorno) pensa sobre turismo, o que deseja com ele e, fundamentalmente, se o deseja (BALDISSERA, 2008b, p. 128).

Assim, embora esses processos comunicacionais oficiais sejam importantes para informar os públicos acerca dos atrativos de determinado destino, é necessário que a comunicação turística proposta em âmbito formal seja trabalhada, cada vez mais, em perspectiva dialógica, ouvindo as demandas da comunidade e dos diversos públicos que, em alguma medida, se relacionam e/ou atribuem sentidos ao local turístico. Até porque, se, anteriormente, as informações sobre um determinado destino turístico, com amplo alcance, eram produzidas pelos próprios destinos e/ou por agências e meios de comunicação de massa (jornais, revistas, rádio e televisão), atualmente, com a possibilidade de acesso às TDCIs, qualquer sujeito conectado pode ser fonte de informação turística com potência para influenciar a decisão de compra de outras pessoas.

Nessa direção, esses processos, antes restritos às relações de mais proximidade, assumem outra amplitude em termos de visibilidade, aumentando os níveis de participação dos sujeitos na definição dos significados acerca dos atrativos/produtos de determinado destino turístico. Através de depoimentos, vídeos e fotos, os turistas indicam lugares e atrativos a serem visitados, mas também evidenciam fragilidades, inconsistências discursivas⁵⁵ (promocionais), problemas enfrentados e lugares a evitar. Essas manifestações se articulam em narrativas sobre o atrativo/destino e, também, constituem sua memória.

Em sentido complementar, segundo Cooper et al. (2007), as TDCIs, além de facilitarem o acesso a informações sobre destinos e produtos, tais como preços e disponibilidade, também agilizaram a comunicação do visitante com os fornecedores de turismo. Dentre outras coisas, aceleraram-se os processos de reservas e confirmações de pacotes turísticos, e, ao provocar uma espécie de “desintermediação no mercado”, reduziram-

⁵⁵ Dentre outras coisas, observa-se que, conforme Barreto (2012, p. 111), a comunicação turística, em caráter oficial, precisa ser verdadeira e não apenas uma construção discursiva persuasiva, pois “a publicidade de nada serve se o produto não é bom, porque o consumidor desmentirá o que é veiculado pela mídia”.

se substancialmente os custos das organizações em processos de gestão. Ou seja, os processos tendem a ser cada vez mais realizados sem intermediários (agências), permitindo que os sujeitos comuniquem de forma direta suas necessidades e expectativas aos prestadores de serviços turísticos (COOPER et al. 2007, p. 684). Além disso, o aumento da circulação de informações sobre produtos/destinos turísticos em sites de redes sociais tende a contribuir para a qualificação das experiências turísticas, pois que, segundo Buhalis (1998), ao conhecer (ter informações sobre) antecipadamente os atrativos de determinado local, o turista pode aproveitar melhor o que o destino oferece.

Porém, Cooper et al. (2007) ressalta que, apesar de as TDCIs terem trazido grandes benefícios ao setor, particularmente em relação à eficiência, coordenação, diferenciação e redução de custos, é preciso que haja ainda uma reestruturação profunda dos processos das organizações inseridas no meio turístico para que possam compreender as lógicas das redes digitais e, conseqüentemente, qualificar suas práticas de gestão. É preciso que as organizações desse setor estejam preparadas e abertas para relacionamentos cada vez mais instantâneos e interativos. Além disso, parece cada vez mais evidente a necessidade de a gestão estabelecer processos de monitoramento (RAMALHO, 2010) das opiniões dos públicos em ambientes digitais, a fim de conhecer seus códigos culturais para que, ao produzir comunicação em âmbito formal, a organização ofereça sentidos que tenham potência para que os públicos se identifiquem com ela.

Assim, com base no que foi apresentado até aqui, pensar a comunicação turística, em perspectiva complexa, exige considerar que os significados construídos pelos sujeitos, sobre determinado destino/produto/atração, serão resultados das diversas interações que eles estabelecerem, das informações que consumirem e dos sentidos que internalizarem.

A seguir apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa empírica e, na sequência, a análise dos relatos dos gestores pesquisados.

5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO HOTELEIRA: AÇÕES, IMPLICAÇÕES E REDIMENSIONAMENTOS.

Após a apresentação e sistematização de conceitos teóricos, descrevem-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa empírica, desde a coleta do material, até a categorização e análise. Em um primeiro momento, são evidenciados os principais passos que orientaram cada etapa do percurso metodológico, e, na sequência, estão descritas as categorias deste estudo, resultantes da análise dos relatos dos gestores hoteleiros entrevistados, as quais estão articuladas à problemática e aos objetivos desta dissertação.

5.1 SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através de abordagem qualitativa, esta pesquisa, realizou quinze entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, com gestores de organizações hoteleiras dos municípios de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, localizados na Microrregião das Hortênsias, na Serra Gaúcha/RS. Para análise e interpretação dos relatos foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo (AC), sob a perspectiva de Bardin (2009). A seguir, apresentam-se alguns fundamentos sobre a pesquisa qualitativa, o instrumento de coleta de dados, os critérios de seleção dos entrevistados, além das etapas que orientam a aplicação da técnica de AC.

5.1.1 Pesquisa qualitativa

Ao primar por aspectos subjetivos da ação social, a pesquisa qualitativa se interessa pela leitura descritiva e detalhada do objeto (seja esse pessoas, organizações e/ou processos sociais), a fim de compreendê-lo em sua própria realidade (GOLDENBERG, 2011). Portanto, “os objetos não são reduzidos a variáveis únicas, mas são estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário” (FLICK, 2004, P. 21). Isso proporciona, segundo Godoy (2010, p. 143), “uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações”.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa é produtiva para este estudo ao possibilitar que se identifique e entenda algumas das práticas de comunicação e gestão realizadas por organizações hoteleiras em suas diversas relações e atividades cotidianas. Tais ações são possíveis de serem compreendidas através de depoimentos e opiniões dos gestores organizacionais, que podem ser logrados por meio de aplicação e análise de entrevistas. Nesse

ponto, busca-se a “compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir de suas lógicas e da exposição de suas razões” (GODOI E BALSINI, 2010, p. 91).

Portanto, ao se empenhar nesse movimento investigativo qualitativo, é necessário estar atento, principalmente, ao contexto de realização da pesquisa, aos repertórios socioculturais de cada sujeito investigado e as subjetividades a ele relacionadas (FLICK, 2004). É preciso estudar “as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN E LINCOLN, 2006, p.17). Por isso, a imersão do pesquisador, bem como a realização da coleta de dados no contexto investigado é fundamental para que se possa compreender as minúcias e as particularidades locais do objeto em estudo.

5.1.2 A entrevista em profundidade

Com intuito de atingir os objetivos desta pesquisa, realizou-se, como procedimento de coleta de dados, entrevistas em profundidade com gestores de hotéis dos três municípios selecionados (Gramado, Canela e Nova Petrópolis). Ao conhecer a opinião dos pesquisados sobre o assunto em discussão, esse procedimento viabiliza a descoberta de motivações, variáveis e razões que influenciam suas tomadas de decisões.

Quanto a sua tipologia, as entrevistas foram em profundidade semi-estruturadas, já que não limita a fala do pesquisado a alternativas previamente estabelecidas, mas o estimula a discorrer livremente sobre determinado assunto. O que possibilita que dados e informações novas surjam espontaneamente na pesquisa (GOLDENBERG, 2011).

Esse tipo de coleta de dados permite ainda maior flexibilidade para aprofundamentos em questões específicas, a identificação de afirmações/falas conflitantes e contraditórias, bem como concede liberdade para respostas que conduzam a outras questões não planejadas, mas de considerável importância (GOLDENBERG, 2011). Nesse sentido, Haguette (2005, p. 97) sinaliza que “além dos dados ‘previstos’ para obtenção por meio do roteiro, existem muitos outros, talvez mais importantes, que poderão ser coletados mediante a habilidade e o sexto sentido do entrevistador para aproveitar os ‘pontos cegos’ e as ‘deixas’ do entrevistado”. Cabe a ele, estar atento não apenas à fala materializada e contínua, mas também às diversas expressões faciais e gestuais do sujeito entrevistado, as quais podem revelar discontinuidades e contradições em seu dito.

Além da riqueza de significados que este instrumento possibilita, é preciso observar

algumas variáveis que podem interferir no relato dos gestores e, por conseguinte, modificar os resultados da pesquisa, tais como: a) o desejo do entrevistado em agradar o pesquisador; b) a quebra de espontaneidade ao haver algum desconforto com as pessoas envolvidas na entrevista; e, c) a construção de respostas pelo pesquisado, com vistas a influenciar em uma dada situação futura (HAQUETTE, 2005).

Desse modo, é necessário considerar, conforme Goldenberg (2011, p. 85), que se lida, na situação de entrevista, “com o que o indivíduo (pesquisado) deseja revelar, o que deseja ocultar e a imagem que quer projetar de si mesmo e de outros”. Por isso, conforme afirma Geertz (2008), é provável que quanto mais o pesquisador se colocar no lugar do outro (entrevistado), mais coerente serão suas leituras. Apesar disso, toda realidade objetivada pelo investigador, através da interpretação de determinado relato, será de segunda ou terceira ordem. Isso significa que o pesquisado, ao enunciar sobre determinado tema, já o está interpretando e construindo-o em relação ao outro sujeito da relação (pesquisador). Esse último, por sua vez, também realiza um movimento interpretativo do que é dito pelo entrevistado, baseando-se principalmente em suas experiências passadas e em seu repertório de significados (GEERTZ, 2008).

Importa dizer ainda, de acordo com Godoy (2010, p. 134, grifos do autor), que ao optar por entrevistas em profundidade semi-estruturadas é necessário se orientar por um “‘guia de tópicos’ que forneça uma linha mestra para as perguntas a serem formuladas”. Esse guia deve estar articulado ao quadro teórico, aos objetivos, à problemática e aos procedimentos metodológicos que conduzem a pesquisa científica. Vale ressaltar que, embora haja uma lógica de questões previamente construídas, desvios nas respostas dos pesquisados não foram considerados prejudiciais ao trabalho. Porém, mesmo não seguindo a direção planejada, todas as questões do roteiro foram realizadas, procurando aprofundá-las ao máximo. Além disso, ao longo do ato de entrevista, novas questões foram acrescentadas ao enredo, ao passo que se julgou pertinente à situação e aos objetivos da pesquisa (GODOY, 2010).

Sob essa perspectiva, o roteiro de questões que orientou as entrevistas dos gestores foi composto de perguntas abertas, relacionadas às suas vivências e atividades nessas organizações. Para sistematizar a condução da coleta de dados, as questões do roteiro foram ordenadas por núcleos temáticos: o primeiro, com perguntas gerais, referiram-se aos desafios de comunicação do setor hoteleiro no contexto da internet; o segundo núcleo temático tratou de questões relacionadas às práticas de comunicação de hotéis em relação às opiniões/avaliações expressas na internet; e o terceiro trouxe perguntas sobre as implicações

das opiniões/manifestações na internet sobre os processos de gestão de hotéis. O instrumento para a coleta de dados encontra-se no anexo B desta dissertação.

5.1.3 A seleção dos entrevistados

Cumpra aqui descrever os critérios de seleção dos gestores que forneceram seus relatos, assim como a quantidade de entrevistas que foram realizadas nesta pesquisa. Reitera-se ainda que, por se tratar de pesquisa qualitativa, não se buscou representatividade numérica, mas diversidade de olhares de sujeitos sobre o mesmo tema.

Inicialmente, com o objetivo de mapear a quantidade de hotéis⁵⁶ presentes nos municípios da Microrregião das Hortênsias (Canela, Gramado e Nova Petrópolis), apurou-se, no portal Cadastur - Sistema de cadastro oficial dos empreendimentos, equipamentos e profissionais do setor de turismo no Brasil⁵⁷ -, quais os hotéis da referida região possuíam registro junto ao Ministério do Turismo (MTUR). A escolha por esse sistema como lugar de mapeamento está relacionada, por um lado, ao caráter legal⁵⁸ e à obrigatoriedade de cadastro dos serviços hoteleiros nessa plataforma e, por outro, em virtude do acesso a informações específicas (quantidade de leitos e de habitações) sobre os hotéis, como indicativos de suas características estruturais (tamanho/porte).

Devido à dificuldade de acesso à classificação oficial de cada hotel mapeado, tais como os critérios convencionados pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), que estabelece a simbologia de estrelas para identificação das organizações desse setor, procurou-se, neste estudo, fixar outra classificação que segmentasse

⁵⁶ Por disposição legal, os meios de hospedagem no Brasil podem ser: flat/apart-hotel, pousada, hotel histórico, hotel fazenda, hotel, resort e cama & café (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011). Desses, só foram selecionados para este estudo os estabelecidos que estão classificados como hotéis, durante o período de monitoramento (maio/2014), no portal Cadastur. Para tanto, observou-se, além da nomenclatura do estabelecimento, a descrição de sua Razão Social registrados nessa plataforma. Nesse sentido, conforme Portaria nº 100, de junho de 2011, do Gabinete do Ministro, é entendido, no Art. 7º dessa mesma portaria, que hotéis são estabelecimentos com serviços de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante a cobrança de diárias.

⁵⁷ Segundo documento elaborado pela MTUR, o Cadastur serve para comprovar que o empreendimento turístico (neste caso: hotéis) está legalizado e em funcionamento, e que seus profissionais atendem aos requisitos legais para o exercício da atividade desenvolvida. Além de gerenciar as informações sobre o setor turístico, o Cadastur também possibilita o acesso às informações sobre os prestadores de serviços cadastrados (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

⁵⁸ Segundo Lei do Turismo, nº 11.771, de 2008, fica determinado que atividades turísticas (dentre elas, os Meios de Hospedagem) são de cadastro obrigatório no MTUR (Ministério do Turismo). Tal registro é realizado, hoje, através de cadastramento no sistema Cadastur, o qual, após aprovação pelo Órgão Delegado de Turismo da Unidade de Federação (UF), concede o certificado de regularidade do prestador de serviços turísticos. De acordo com art. 61 do Decreto nº 1.381/2010 é considerada infração, para aquelas atividades de cadastro obrigatório, o exercício de prestação de serviços turísticos sem o devido registro nesse sistema (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

os hotéis selecionados em relação as suas características estruturais. Para isso, com base nos dados logrados junto ao Cadastur, estabeleceu-se a quantidade de leitos de cada hotel como critério de identificação e segmentação.

A partir da análise desses dados, foi construída uma amostragem estratificada, a fim de obter melhor representatividade do universo pesquisado. Assim, do total de 70 hotéis mapeados, a quantidade de leitos entre eles oscilou de 11 a 510 leitos. Para este estudo, de modo a representatividade abranger hotéis com variados números de leitos e traduzir, em algum nível, a mesma proporção do universo em estudo, estabeleceu-se os seguintes estratos: até 75 leitos, estrato A; de 76 a 150 leitos, estrato B; de 151 a 225 leitos, estrato C; mais de 226 leitos, estrato D. O intervalo de 75 leitos foi estabelecido considerando-se que, assim, seria possível ter hotéis representantes de todos os níveis e, portanto, de diferentes processos de gestão, considerando-se o porte. O número de representantes de cada estrato foi conseguido aplicando-se a regra de três, estimando a realização de 15 entrevistas. Assim, tem-se a seguinte proporção (quadro 01):

Quadro 1: **Amostragem estratificada.**

Estrato	Variação de leitos	Quantidade de Hotéis	Proporção por estrato
A	até 75	32	7
B	76 – 150	14	3
C	151 – 225	9	2
D	acima de 226	15	3

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nessa classificação, realizaram-se entrevistas em profundidade com o gestor⁵⁹ de cada uma das 15 organizações. Para selecioná-las, estabeleceram-se os seguintes critérios: a) segmentação (a quantidade de hotéis obedeceu à proporção de cada estrato); b) manifestação (priorizou-se as organizações que possuíam mais incidência de opiniões e avaliações de hóspedes (reais e potenciais) publicadas em dois sites: *Booking* e *Tripadvisor*⁶⁰); c) franquia (quando os hotéis pertencem à mesma rede hotelaria, apenas uma organização por rede foi pesquisada); d) localização (projetou-se, ao menos, a realização de

⁵⁹ Apesar da definição e nomenclatura de cada hotel, buscou-se pesquisar o relato do sujeito que ocupa um lugar de liderança (primeiro e/ou segundo escalão da estrutura administrativa), sendo o responsável pelas deliberações e pelas decisões das atividades da organização.

⁶⁰ Ambos os sites são referências no Brasil em pesquisa e compra de meios de hospedagem, por isso optou-se por observar a quantidade de comentários nesses lugares. Além disso, em entrevista piloto, realizada antes da saída de campo e desconsiderada na análise desta dissertação, o gestor pesquisado mencionou esses endereços digitais várias vezes em seu relato.

uma entrevista por município em cada estrato); e, e) acessibilidade⁶¹ (contemplados os critérios anteriores, a seleção aconteceu pela possibilidade de acesso ao gestor de determinada organização). Acredita-se que atentar para hotéis de diferentes estratos (com base no critério de classificação mencionado) pode ser produtivo ao estudo, já que organizações de tamanhos diferentes, possivelmente, atualizam níveis variados de tensões e impactos em seus processos de comunicação e de gestão, em virtude de falas manifestadas na dimensão da “organização falada”.

Ressalta-se que a escolha por relatos de gestores está relacionada ao fato de que são conhecedores das lógicas e dos processos do hotel. Por conta de suas posições de liderança, é provável que as decisões de caráter estratégico, ou não, sejam decididas por esses atores. Ao selecioná-los, entende-se que aqueles que estão no nível superior da organização, sabem mais sobre os problemas investigados nesta pesquisa do que aqueles que estão em níveis inferiores (GOLDENBERG, 2011). Ademais, tal seleção obedece à regra de homogeneidade referente à Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), a qual prevê, dentre outras coisas, que os entrevistados devem possuir níveis hierárquicos semelhantes, que os temas das entrevistas necessitam ser similares e que as técnicas utilizadas para realizá-las devem ser idênticas.

Obedecendo aos critérios descritos nesta seção, as quinze entrevistas realizadas tiveram duração média de 40 minutos cada uma e aconteceram no segundo semestre de 2014. Todas as pesquisas ocorreram nos municípios onde estão localizados os estabelecimentos hoteleiros selecionados, sendo que dez das entrevistas aconteceram no município de Gramado, três em Canela e duas em Nova Petrópolis. A quantidade de gestores hoteleiros pesquisados obedeceu à proporção indicada em cada estrato. Importa ressaltar que, antes do início da pesquisa de campo, o projeto desta dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS e aprovado. Considerando-se que a última norma de seleção dos entrevistados é acessibilidade, os contatos para os agendamentos das entrevistas obedeceram ao seguinte procedimento: etapa 01 - contato por e-mail informando sobre a proposta da pesquisa e perguntado sobre o interesse e a disponibilidade do gestor para participar da entrevista; etapa 02 – contato por telefone para agendar as pesquisas (data, horário, local) com os informantes que aceitaram o convite, sempre primando por suas disponibilidades.

Assim, devido ao baixo retorno através de e-mails, a maioria das entrevistas foi agendada por telefone diretamente com o gestor do hotel. Apenas dois dos sujeitos contatados

⁶¹ Antes da realização das entrevistas foram efetuados contatos com a Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias sobre a possibilidade de pesquisar a rede hoteleira da região, bem como sobre o acesso aos gestores desses hotéis. Em ambos os casos, as respostas foram positivas, oferecendo-se como mediadores para a aproximação do pesquisador com essas organizações.

preferiram não participar, alegando que suas organizações não possuem a “cultura” de se envolver em pesquisas, além de não terem agenda e tempo disponíveis para respondê-las. Os demais gestores foram solícitos em fornecer seus relatos e se mostraram interessados pelo tema desta dissertação.

Após a confirmação de agendamento não houve desistências. Em geral, as entrevistas tiveram caráter informal e aconteceram de forma sequencial, apenas dois relatos foram interrompidos devido a ligações telefônicas, que não chegaram a comprometer o raciocínio que estava sendo construído pelo informante.

Importa dizer ainda que todos os relatos foram gravados por meio de equipamento eletrônico e transcritos na íntegra para posteriores análises. Em cumprimento aos princípios⁶² estabelecidos pela Resolução Ética Brasileira, principalmente em relação à Resolução CNS 196/96, será mantido sigilo quanto à identidade dos pesquisados, não sendo feita nenhuma menção que possa identificá-los. Em função disso, todas as “unidades de análise” (BARDIN, 2009) estão assinaladas, neste texto, com a letra E (entrevistado), seguidas por um numeral (de 1 a 15) correspondente à ordem de realização das entrevistas.

5.1.4 Procedimento de análise

A interpretação dos relatos obtidos através das entrevistas foi realizada mediante Análise de Conteúdo (AC). Esse procedimento, de acordo com Bardin (2009), constitui-se em um conjunto de técnicas, que tem por finalidade a interpretação de qualquer classe de documentos e/ou textos. Por meio de inferência e descrição qualitativa de mensagens, a AC permite fazer uma análise dos significados dos textos (BARDIN, 2009). O que possibilita “reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p.8). Nessa direção, a Análise de Conteúdo permitiu captar algumas das razões e percepções que, possivelmente, levam gestores hoteleiros a agirem de determinado modo em relação ao que é dito sobre suas organizações na dimensão da “organização falada”, particularmente, na internet.

Embora sua aplicação tenha oscilado, historicamente, entre perspectivas quantitativas e qualitativas, a AC foi utilizada aqui através de abordagem indutiva (qualitativa). O que significa, segundo Moraes (1999), que os dados são o ponto de partida que orientarão a construção das categorias e a fundamentação teórica do estudo. Tais categorias são, então,

⁶² Por questões éticas, antes de iniciar a entrevista, todo sujeito pesquisado registrou, por meio de documento formal (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), sua autorização em disponibilizar seu relato à pesquisa, ciente do caráter sigiloso e anônimo dos referidos dados.

“construídas ao longo do processo de análise”, resultantes de um procedimento de sistematização progressivo e analógico (MORAES, 1999, p. 25). Isso exige exaustiva releitura dos dados para que se possa deliberar sobre o que é mais relevante aos objetivos da pesquisa e, por conseguinte, obter uma compreensão mais aprofundada e completa dos fenômenos analisados.

O analista, portanto, não pode ficar atrelado apenas ao que é dito na dimensão do visível (na fala materializada), mas precisa buscar o nível mais profundo dos significados - aqueles captados nas entrelinhas dos textos que, possivelmente, revelam significados importantes no entendimento dos materiais investigados (MORAES, 1999). Vale destacar ainda que, mesmo tendo como norte a abordagem indutiva, este estudo já parte de um quadro teórico previamente delineado. Entretanto, ao longo da análise, foram realizadas aproximações, aprofundamentos e inserções de referenciais teóricos que contribuem com a leitura e interpretação dos dados empíricos.

Em relação a sua operacionalização, segundo Bardin (2009), a AC é organizada em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação. A seguir, apresenta-se a pré-análise, juntamente com a unidade de contexto, e, na sequência, definem-se as categorias de análise.

5.1.4.1 Pré-análise

Nesta fase objetiva-se organizar o material de pesquisa a fim de operacionalizar os dados e sistematizar as ideias iniciais para posteriores apreciações. Para isso, realiza-se uma “leitura flutuante” dos textos e documentos que serão analisados, posteriormente, em profundidade, de modo a efetuar os primeiros registros e as primeiras orientações e impressões sobre o material. Dessa forma, é possível familiarizar-se com o contexto do objeto em estudo e selecionar (se for o caso) os documentos que se apresentam mais relevantes para a análise. Assim, conforme Bardin (2009), o pesquisador tem liberdade tanto para estabelecer critérios prévios de seleção dos materiais, quanto para deliberar sobre eles enquanto realiza sua leitura.

Neste estudo, conforme mencionado, os textos analisados são os 15 relatos de gestores de organizações hoteleiras, obtidos através da realização de entrevistas em profundidade semi-estruturadas. Para auxiliar na leitura dos dados e aprofundar a análise para melhor compreender as informações contidas nos relatos é fundamental, segundo Bardin (2009), que seja descrita a unidade de contexto, procurando apresentar características do objeto empírico e

fixando limites contextuais à interpretação, que possibilitem a exploração mais completa dos significados presentes em cada unidade de análise.

Assim, a seguir, como parte da pré-análise, disserta-se sobre alguns aspectos e conceitos referentes ao setor turístico, bem como se expõem algumas características e dados das atividades turísticas na Microrregião das Hortênsias na Serra Gaúcha/RS, local onde a pesquisa de campo foi desenvolvida.

5.1.4.1.1 Unidade de contexto: a hotelaria na Microrregião das Hortênsias

Inicialmente, importa dizer que diversas pesquisas indicam que o segmento turístico é um dos setores que mais tem se desenvolvido no Brasil nos últimos anos. Segundo conclusões de um estudo publicado⁶³, no ano de 2011, pelo Ministério do Turismo (MTUR), o brasileiro nunca viajou tanto pelo país quanto atualmente. Alguns dos fatores que potencializaram esse crescimento da demanda turística estão relacionados ao aumento da renda da população, à necessidade de momentos de lazer longe da vida atribulada do trabalho, à expansão da oferta de destinos turísticos, à facilidade de acesso às informações turísticas, à possibilidade de parcelamento das viagens em “longas prestações” e ao barateamento das passagens aéreas, dentre outros aspectos.

De acordo com pesquisa realizada pela FIPE⁶⁴, de 2007 a 2011, houve aumento de 18,5% nas viagens domésticas no Brasil. O turismo internacional, por sua vez, também registrou, no ano de 2011, aumento de 4,5%, em comparação ao ano anterior⁶⁵. Isso faz com que esse setor assumira importante posição nas receitas cambiais do país, desenvolvendo toda uma cadeia produtiva que envolve desde serviços de transporte, alimentação e hospedagem até empreendimentos de entretenimento e guias turísticos.

Atrás apenas da indústria automobilista e petrolífera, conforme Moesch (2008), esse setor constitui-se, hoje, na terceira maior indústria econômica do mundo. Entretanto, ainda segundo a autora, para além dos impactos econômicos, o turismo, entendido como fenômeno social, traz também implicações culturais, sociais e políticas tanto para o local onde as atividades turísticas se realizam, quanto para os sujeitos que consomem seus serviços. Nessa direção, vale observar que, segundo Gastal (2003), muito mais do que um processo

⁶³ Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20121024-2.html. Acesso em 02 de junho de 2014.

⁶⁴ Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/demanda_turistica/domestica/. Acesso em 04 de junho de 2014.

⁶⁵ Segundo dados da pesquisa intitulada “Hotelaria em número 2013”, disponível em www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2013.pdf. Acesso em 02 de junho de 2014.

econômico, turismo significa agregar imaginários (de *status*, de ir ao “Paraíso”, de conhecer e fruir culturas, dentre outros). Isso indica que, além dos produtos concretos, o turismo trabalha também com bens imateriais, simbólicos e subjetivos, reforçando e/ou (re)construindo significados e imaginários.

Nesse contexto, associadas à cadeia produtiva do turismo estão às organizações hoteleiras que se configuram como um dos elos mais importantes para o funcionamento das atividades turísticas, pois dão suporte para a permanência do turista em determinado destino. Assim, ao mesmo tempo em que os hotéis necessitam das pessoas que se deslocam motivadas pelo turismo para aumentar suas taxas de ocupação, a atividade turística também precisa dos serviços prestados por essas organizações para, dentre outras coisas, acomodar os visitantes.

Tendo como objeto empírico os relatos sobre as práticas de hotéis de três municípios (Gramado, Canela e Nova Petrópolis) da Microrregião das Hortênsias, na Serra Gaúcha/RS faz-se necessário apresentar algumas características que definem essa região como pólo turístico e, conseqüentemente, hoteleiro.

Localizada a cerca de 100 km de Porto Alegre, essa região é um dos principais destinos turísticos do Brasil. De acordo com dados da Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias (VISÃO)⁶⁶, os municípios referenciados nesta pesquisa, juntamente com São Francisco de Paula e Picada Café (que formam a Microrregião das Hortênsias), recebem, anualmente, em torno de 6 milhões de turistas⁶⁷, principalmente para o turismo de lazer. Seu parque hoteleiro é de 17.800 leitos, oferta maior que a de Porto Alegre (capital do Estado do Rio Grande do Sul), que possui cerca de 15.900 leitos, segundo dados da Secretária Estadual de Turismo/RS⁶⁸.

É provável, portanto, que o segmento turístico impacte, nos diversos setores desses municípios, uma vez que fomenta muitos postos de trabalho e movimenta a economia local. O município de Gramado, por exemplo, tem 43% de seu PIB, fruto de atividades turísticas, possuindo cerca de 140 estabelecimentos de hospedagem, entre hotéis, pousadas, albergues e campings. Canela e Nova Petrópolis abrigam, respectivamente, 61 e 31 organizações hoteleiras. Vale observar que o setor hoteleiro desses municípios tem registrado crescimento

⁶⁶ A VISÃO é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1999, com o objetivo de potencializar oportunidades de negócios e atrair investimentos para a Microrregião das Hortênsias. Informações disponíveis em <http://www.visao.org.br/site/index.php/institucional>. Acesso em 30 de novembro de 2014.

⁶⁷ Segundo dados da pesquisa FIPE, em 2012, 67% das viagens domésticas no país foram para turismo de lazer, enquanto viagens de negócios somam 24% e outros deslocamentos atingem a casa de 9% das motivações. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/demanda_turistica-/domestica/. Acesso em 04 de junho de 2014.

⁶⁸ Informações obtidas em <http://www.revistaeventos.com.br/Hoteleria/Agencia-publica-Censo-dos-Meios-de-Hospedagem-na-Regiao-das-Hortensias>. Acesso em 30 de maio de 2014.

permanente ao longo dos anos. De acordo com números do Censo de Meios de Hospedagem 2013, publicado pela VISÃO, só em relação à oferta de habitações dos hotéis, em comparação com os dados de 2011, houve crescimento de 6,9%, em Nova Petrópolis; 4,4%, em Gramado; e 1,6%, em Canela⁶⁹. Com uma rede hoteleira bastante diversificada, esse setor obteve, segundo dados da VISÃO⁷⁰, uma taxa de ocupação média de 64% ao longo do ano de 2013.

Embora essa taxa se mantenha relativamente estável, os hotéis dessa região registram maior fluxo de hospedagem em dois períodos do ano: a) nos meses de maio, junho e julho (época de baixas temperaturas na Serra Gaúcha, o que atrai pessoas de diferentes regiões do país, principalmente em razão da própria temperatura (promessa de neve), da oferta gastronômica e dos eventos realizados nesses meses, tais como: o Chocofest - Festival de chocolate -, o Festival de Cinema e o Festival Internacional de Teatro de Bonecos); e, b) nos meses de novembro e dezembro (em razão dos eventos Natal Luz e Sonho de Natal e suas atrações). Ademais, segundo informações disponíveis no *site* da Prefeitura Municipal de Gramado⁷¹, os turistas que se deslocam até a Microrregião das Hortênsias são motivados por diferentes interesses: atrativos naturais (paisagem, clima e vegetação local); eventos (ligados ao cinema, ao teatro, ao natal etc) e congressos profissionais (relacionados aos diversos setores, tais como: moveleiro, hoteleiro, industrial, dentre outros); consumo de bens (principalmente, em função das fábricas de malhas, móveis, couros e chocolates); gastronomia (em razão da ampla oferta de restaurantes, bem como a variedade de pratos e produtos coloniais servidos neste destino); lazer (devido ao aconchego típico de cidade interiorana, além do conforto dos meios de hospedagem), dentre outras motivações.

Devido à ampla oferta de atrativos e produtos turísticos, esse destino atrai públicos bastante heterogêneos, que possuem perfis e interesses diversos. Vale destacar ainda, com base nos relatos dos gestores entrevistados para esta pesquisa, que o turista, após frequentar a região motivado por evento, congresso e/ou negócio, tende a regressar periodicamente a esse destino, principalmente para o turismo de lazer.

Evidenciados alguns aspectos referentes ao turismo e as atividades desse setor na Microrregião das Hortênsias, apresenta-se, na próxima seção, além das etapas dos processos de categorização, as categorias e subcategorias resultantes da análise dos relatos dos gestores.

⁶⁹ Informações do Censo de Meios de Hospedagem 2013, publicado pela VISÃO, e disponíveis também em <http://www.revistaeventos.com.br/Hoteleria/Agencia-publica-Censo-dos-Meios-de-Hospedagem-na-Regiao-das-Hortensias>. Acesso em 30 de maio de 2014.

⁷⁰ Informações obtidas em <http://www.abeoc.org.br/2014/01/agencia-publica-censo-dos-meios-de-hospedagem-na-regiao-das-hortensias-rs/#sthash.eNkie7p7.dpuf>. Acesso em 23 de novembro de 2014.

⁷¹ Informações obtidas em <http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Simbolos-do-Municipio/Historia.html>. Acesso em 21 de novembro de 2014.

5.1.4.2 A construção das categorias de análise

Realizada a organização e a leitura dos dados, buscou-se, nesta etapa, definir as unidades de análise. Unidade de análise é, segundo Moraes (1999, p. 15), “o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente a classificação”. Isto é, “corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial” (BARDIN, 2009, p. 130). As unidades podem ser tanto palavras e frases, quanto parágrafos, sequências de texto, temas ou documentos na íntegra. A escolha por qualquer uma delas deve estar articulada à problemática e aos objetivos do estudo, assim como aos materiais analisados ao longo da pesquisa (MORAES, 1999).

Atentando-se a esses critérios, definiu-se como unidade de análise as sequências de texto (STs) que compõem os relatos de cada entrevistado. Devido ao caráter interativo da entrevista, a escolha por esse tipo de unidade está relacionada ao fato de haver certa dificuldade em identificar pausas nítidas, nas falas dos gestores, que possam indicar a demarcação de frases e parágrafos. Ademais, muitas vezes, para que haja melhor compreensão de determinado relato, é necessária a seleção de sequências de texto, que possuam significado completo em si mesmas. Isso quer dizer que, segundo Moraes (1999, p. 16), elas poderão “ser interpretadas sem auxílio de nenhuma informação adicional, [...] já que estas unidades nas fases posteriores da análise, serão tratadas fora do contexto da mensagem original”.

Identificadas essas sequências de texto, buscou-se codificá-las⁷² por meio de análise temática, que, segundo Bardin (2009, p. 129, grifos da autora), “consiste em descobrir “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido”. Neste trabalho, portanto, as sequências foram agrupadas de acordo com critérios semânticos, ou seja, a partir dos temas presentes em cada uma delas.

Feita a organização dos sentidos presentes em cada sequência, a próxima etapa foi a categorização que, segundo Bardin (2009), fundamenta-se em:

uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto,

⁷² De acordo com Bardin (2009, p. 129) “a codificação corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação de conteúdo, ou da expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices”.

por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2009, p. 145).

Conforme a autora, essa classificação e, conseqüentemente, o agrupamento dos elementos ocorre por semelhança, isto é, pelo que há em comum entre eles. Isso exige que o analista sintetize os temas de cada seqüência, delineando e refinando continuamente as categorias⁷³ e os significados de cada uma delas. Ainda segundo Bardin (2009), a construção de cada uma dessas categorias deve obedecer a critérios de “exclusão mútua” (cada elemento não deve existir em outra divisão); “homogeneidade” (um único princípio de classificação deve governar a organização); “pertinência” (deve estar adequada a proposta e ao quadro teórico da pesquisa); “objetividade e fidelidade” (é necessário delinear os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria); e, “produtividade” (procura estabelecer categorias férteis em dados e hipóteses).

Elaboradas a partir dos relatos dos quinze entrevistados, as categorias aqui apresentadas foram construídas pelo agrupamento de seqüências de texto, com base em suas similaridades temáticas. Neste estudo, essa categorização aconteceu em dois níveis: o primeiro corresponde às subcategorias que, em geral, são mais numerosas, homogêneas e precisas, resultantes de um primeiro esforço de classificação. Na seqüência, foram identificadas as relações entre elas, através de um reagrupamento progressivo, que deu origem às categorias, as quais são mais abrangentes e em menor número que as anteriores. Observa-se, desde aqui, que embora algumas dessas categorias e subcategorias sejam convergentes e complementares, outras tendem a evidenciar contradições e percepções divergentes dos gestores hoteleiros sobre as ações de comunicação e de gestão realizadas em função das manifestações dos interagentes, na internet (contempladas pela dimensão da “organização falada”). Destaca-se, também, que, para evidenciar os temas que fundamentam essas rubricas, as palavras e seqüências que indicam os “núcleos de sentido” ou os “núcleos temáticos” (BARDIN, 2009), na análise (seção 5.2 - Dimensão da organização falada na internet: das percepções às implicações na gestão hoteleira), estão destacadas em negrito.

A seguir, são apresentadas as duas grandes categorias, seguidas pelas subcategorias correspondentes a cada uma delas, e os respectivos núcleos de sentido. As duas rubricas

⁷³ Com base nas concepções teóricas propostas por Bardin (2009), as expressões “categoria” e “rubrica” serão empregadas como sinônimas, neste texto.

principais são: a) avaliação das opiniões pelos gestores hoteleiros; e, b) implicações práticas das opiniões na gestão hoteleira. Os quadros 2 e 3 sintetizam esse percurso analítico de categorização.

Quadro 2: Processo de derivação das categorias de análise I

Categoria	Subcategorias	Núcleos de sentido
Avaliação das opiniões pelos gestores hoteleiros	Opinião como informação para a organização	a) para qualificar os processos hoteleiros; b) para fundamentar os processos decisórios; c) para capacitar os empregados.
	Opinião irrelevante para a organização	a) opinião irrelevante.
	Opinião como informação para hóspedes potenciais	a) publicidade positiva; b) publicidade negativa.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 3: Processo de derivação das categorias de análise II

Categoria	Subcategorias	Núcleos de sentido
Implicações práticas das opiniões na gestão hoteleira	Ações de monitoramento	a) acompanhamento; b) pesquisa; c) interpretação.
	Ações comunicacionais	a) relacionamento; b) promoção; c) silenciamento.
	Ações operacionais	a) investimentos em infraestrutura; b) investimentos em serviços.
	Ações gerenciais	a) atendimento personalizado; b) ações de antecipação.

Fonte: elaborado pelo autor

Importa dizer ainda que, embora esta fase da AC seja fundamentalmente descritiva, sempre que se julgou pertinente, produtivo e válido foram realizadas inferências sobre os relatos dos gestores entrevistados. Nesta dissertação, portanto, a descrição, interpretação e análise das rubricas acontecem de maneira concomitante.

5.2 A DIMENSÃO DA “ORGANIZAÇÃO FALADA” NA INTERNET: DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES ÀS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO HOTELEIRA

Nesta seção, estão descritas as categorias e as subcategorias desta pesquisa empírica e analisados os núcleos de sentidos e as unidades de análise que integram cada rubrica. Em um primeiro momento, apresenta-se a categoria “Avaliação das opiniões pelos gestores hoteleiros”, juntamente com as seguintes subcategorias: opinião como informação para organização, opinião irrelevante para a organização e opinião como informação para hóspedes potenciais. Na sequência, apresenta-se a rubrica “Implicações práticas das opiniões na gestão hoteleira”, com as respectivas subcategorias: ações de monitoramento, ações comunicacionais, ações operacionais e ações gerenciais.

5.2.1 Avaliação das opiniões pelos gestores hoteleiros

Conforme se destacou, na contemporaneidade, com o desenvolvimento, acesso e uso das TDCIs, principalmente da internet, os processos comunicacionais ocorridos na dimensão da “organização falada” se exacerbaram, interferindo fortemente na formação da opinião pública e, não raras vezes, perturbando a organização (sistema) referenciada em tais fluxos de comunicação, ao darem visibilidade a sentidos contrários e/ou divergentes aos idealizados por ela em âmbito formal. Além de influenciarem outros sujeitos na construção de significação sobre algo/alguma coisa, as conversações entre hóspedes, em ambientes digitais, acerca de produtos e serviços de hotéis, também se configuram como informações com potencial para interferir na decisão de compra desses meios de hospedagem, traduzindo-se em um dos principais desafios do setor hoteleiro atualmente.

Diante disso, antes de apresentar a categoria composta pelas sequências de texto (STs) que evidenciam as ações realizadas pelos hotéis em razão das opiniões e avaliações publicadas sobre eles em ambientes digitais, é necessário identificar as percepções dos gestores hoteleiros pesquisados acerca desses processos comunicacionais. A primeira categoria – avaliação das opiniões pelos gestores hoteleiros –, inclui, portanto, as impressões dos informantes acerca das falas manifestadas sobre suas organizações em ambientes digitais. Desde essa ótica, a partir dos relatos analisados, conforme se destaca na análise a seguir, identificam-se três subcategorias relacionadas a esta rubrica. São elas: 1) opinião como informação para a organização; 2) opinião irrelevante para a organização; e, 3) opinião como informação para hóspedes potenciais.

5.2.1.1 Opinião como informação para a organização

Nesta subcategoria, estão presentes as STs que se referem ao fato de os sentidos ofertados pelos hóspedes sobre hotéis na internet se configurarem como fonte de informações para essas organizações, contribuindo, inclusive, para fundamentar a tomada de decisões, capacitar os empregados e qualificar os processos de gestão.

Vale ressaltar que, embora esse “tipo de comunicação” seja indicado pelos informantes como um fenômeno recente no setor hoteleiro, não acompanhar e analisar o que os hóspedes (reais e potenciais) estão dizendo sobre o hotel na internet configura-se como problema em termos de relacionamentos da organização com públicos, bem como significa atrasos⁷⁴ em termos de gestão. Expressões como “tem que ser levado em conta” e “preocupação muito grande”, hegemônicas nas entrevistas, indicam que esses fluxos multidirecionais de comunicação que se materializam em ambientes digitais assumem centralidade nos processos dessas organizações. Isso fica evidente em boa parte das falas dos informantes ao afirmarem que todas as manifestações publicadas na internet precisam ser observadas pelos gestores hoteleiros, tanto às opiniões elogiosas quanto às reclamações e críticas aos produtos e serviços prestados pelo hotel.

Nessa direção, devido à preocupação de alguns entrevistados, expressa nos relatos, com as opiniões e avaliações manifestadas sobre a organização em ambientes digitais, pode-se dizer que, em algum nível e de alguma forma, os sentidos ofertados nessas conversações online interferem nas práticas de comunicação e de gestão dos hotéis pesquisados. Isso fica evidente quando os informantes afirmam que os gestores devem “tentar resolver” (os problemas) e “atender” as reclamações sobre a organização, publicadas pelos hóspedes na internet.

Entretanto, para boa parte dos entrevistados, antecipar os possíveis sentidos que serão ofertados pelos públicos em sites de redes sociais⁷⁵ é uma tarefa difícil, visto que cada sujeito tem uma impressão bastante particular sobre sua experiência em determinado meio de hospedagem. A construção dessa percepção pelo hóspede tende a estar relacionada, dentre

⁷⁴ O termo “atraso” é utilizado pelos entrevistados em comparação com as formas de gestão consideradas ideais para os hotéis na atualidade. Gestão essa em que as decisões tendem a ser tomadas em tempo real e os relacionamentos do hotel com os públicos são cada vez mais intensos, frágeis e instantâneos. Portanto, atraso, significa não estar atualizado em termos de gestão hoteleira e/ou estar preso a processos considerados superados.

⁷⁵ A expressão “sites de redes sociais”, quando mencionada nesta análise, se refere aos seguintes sites *Booking* (www.booking.com.br), *Tripadvisor* (www.tripadvisor.com.br) e *Decolar.com* (www.decolar.com), os quais foram citados em praticamente todos os relatos dos gestores pesquisados.

outras coisas, às suas experiências passadas, aos seus repertórios socioculturais, aos seus interesses no momento do consumo da hospedagem, e às informações que obteve antes da estadia no hotel. Com base nisso, pode-se afirmar, retomando Blumer (1980), que os significados acerca dos serviços prestados pelo hotel não apenas tomarão forma à medida que os sujeitos interagirem diretamente com a organização, mas também, dentre outras, a partir das interações com outras pessoas em que o hotel (ou aspecto dele) é a referência nos processos comunicacionais (caso das conversações estabelecidas entre hóspedes na internet). Nessa direção, em geral, as entrevistas revelam que as opiniões e avaliações dos públicos sobre a organização resultam de suas impressões acerca de todos os serviços prestados pelo hotel, embora tendam a enfatizar os aspectos particulares que mais marcaram suas experiências tanto positivo quanto negativamente, conforme se pode ver nas STs a seguir:

Os comentários eles **sempre trabalham o todo**. Vamos dizer assim, se ela gostou da estrutura e do atendimento, ela vai mencionar os dois, mas se ela ficou insatisfeita com algum, ela vai mencionar aquele. Então, percebe-se que **não é voltado para um único ponto**. Claro, as pessoas vão sempre **dar ênfase para aquilo que foi mais impactante**, positiva ou negativamente (E3).

Então, **tem de tudo que é tipo de opinião**, realmente é uma **opinião muito pessoal** (E2).

Complementarmente, em perspectiva teórico-prática, os excertos destacados das entrevistas evidenciam que, embora haja esforços do hotel, em comunicação formal, para propor certos sentidos aos hóspedes, nada garante que suas percepções, a partir de suas hospedagens, sejam convergentes com o idealizado e comunicado pelo hotel. É evidente a impossibilidade de controlar os possíveis desdobramentos dos processos comunicacionais, pois que cada sujeito atribui sentidos a partir de seu lugar psíquico-sócio-cultural. Diante disso, cabe ao gestor fazer a leitura correta dessas percepções, traduzindo-as em informações que possam ser utilizadas nos diversos processos do hotel. Para isso, é preciso que os gestores se coloquem no lugar do outro (nesse caso, o hóspede) para compreendê-lo em sua totalidade, a partir de seus códigos culturais e de seu contexto sócio histórico, a fim de estabelecer níveis mínimos de previsibilidade acerca de suas expectativas e interesses durante a hospedagem.

Nessa direção, apesar de os gestores considerarem relevantes todas as opiniões manifestadas sobre a organização em ambientes digitais, é possível identificar que avaliações e comentários negativos, os quais expressam insatisfações do sujeito em relação à estrutura e/ou aos serviços prestados pelo hotel, tendem a receber mais sua atenção do que as opiniões

elogiosas, pois, em geral, essas configuram-se como visibilidade positiva para o hotel. Nas palavras dos entrevistados:

Relevante é quando o hóspede, de fato, faz um comentário sobre uma coisa que estaria negativa, que **poderia melhorar** (E1).

Acho que a gente tem que dar **mais relevância** para aquelas [opiniões] que o hóspede está tentando nos **sinalizar os problemas** dos nossos hotéis (E15).

A gente fica **mais preocupado quando é uma avaliação um pouco mais crítica**. [...] A gente **sempre fica mais preocupado** com o [comentário] **mais ou menos**. [...] O [comentário]⁷⁶ **bom**, a gente sabe que fazendo o trabalho “certinho”, tendo uma localização boa, **o elogio vai vir** (E5).

As falas sobre hotéis na internet são de conhecimento de todos os entrevistados. Segundo eles, em geral, essas falas são monitoradas e consideradas em seus processos de gestão. Nessa direção, a análise dos relatos evidencia que as opiniões publicadas pelos hóspedes em ambientes digitais podem assumir, na medida em que forem traduzidas como informações para a organização hoteleira, três direções (núcleos de sentido): a) para qualificar os processos hoteleiros; b) para fundamentar os processos decisórios; e, c) para capacitar os empregados.

O primeiro núcleo temático se refere ao fato de que os sentidos ofertados sobre o hotel na internet têm sido basilares para a qualificação dos processos da organização, tanto em relação a atributos tangíveis, com investimentos em infraestrutura, quanto intangíveis, como o aperfeiçoamento de serviços. Nessa perspectiva, diversos gestores fazem referência às “melhorias” resultantes dos monitoramentos dessas falas realizados pelos hotéis, e afirmam que isso contribuiu, inclusive, para mantê-los competitivos no mercado hoteleiro, conforme ilustram as próximas STs:

A empresa que **está atenta a isso está se mantendo no mercado**. Então, eu estou **atento a cada detalhe** do que está acontecendo e estou recebendo esse contato dos clientes (E3).

Para nós está **sendo muito importante**, porque a gente está **tirando as informações dos sites e colocando-as em prática** [...]. O hotel está em **constante reformulação**. Muito em função dos comentários da internet. Sempre para **melhor** (E5).

⁷⁶ Embora se busquem sequências de texto que possuam significados em si mesmo, em alguns momentos, é necessário explicitar as ideias a que se referem os entrevistados, a fim de tornar as STs mais compreensíveis e claras.

Atualmente, com hóspedes cada vez mais críticos e exigentes, é preciso, segundo os entrevistados, não só monitorar e acompanhar essas falas, mas interpretá-las e avaliá-las permanentemente, a fim de identificar problemas, corrigir erros e prever possíveis situações de crise. Conforme já se disse, entendidas como fatos sociais, as organizações não estão isentadas de ser perturbadas por outros sistemas (sujeitos, outras organizações, sociedade, dentre outros) que estabelecem algum tipo de relação com elas, podendo, além de causar tensões, provocar mudanças significativas em seus processos.

Embora, em alguns momentos, as opiniões negativas publicadas sobre o hotel sejam identificadas pelos gestores como prejudiciais à imagem que a organização propõe para si (como se verá na subcategoria “opinião como informação para hóspedes potenciais”), quando se tratam de seus processos internos, particularmente os gerenciais, esses sentidos negativos tendem a ser vistos, por alguns informantes, como possibilidades para aprimorar os processos do hotel. Isso fica evidente na fala do informante (E14) ao dizer que “o [comentário] negativo aqui é o positivo amanhã”. Nessa direção, reafirma-se a necessidade de a gestão atuar como mediadora das contradições que ocorrem nos relacionamentos da organização, possibilitando que os conflitos de opiniões e interesses se manifestem, sem que prejudiquem a continuidade do sistema organizacional (GAULEJAC, 2006).

Reitera-se, então, que o conflito de opiniões é inerente aos processos organizacionais, ou seja, conforme Oliveira e Paula (2010a), sempre haverá diversidade de posições e percepções entre os sujeitos da interação, que poderão se manifestar como crítica, resistência, rejeição, ou mesmo, silêncio. Porém, isso poderá, à medida que for trabalhado (analisado e empregado para retroalimentar o sistema) de forma adequada pela gestão, resultar em criatividade e atualização de procedimentos e práticas do hotel, pois que pode contribuir para reflexões sobre decisões e posicionamentos no ambiente organizacional. Em perspectiva semelhante, Deetz (2010, p. 95) afirma que a “interação requer uma ação recíproca entre o deixar ir, o não saber onde se vai e a diferença para deixar ir a novos lugares”. Assim, a presença concreta e qualificada de outras vozes, muitas vezes, destoantes à da organização é basilar, segundo o autor, para o surgimento de “surtos criativos” nas interações.

No âmbito das práticas, as sequências de texto a seguir, evidenciam o aperfeiçoamento dos processos do hotel, a partir da tradução das informações decorrentes das interações entre hóspedes (reais e potenciais) ocorridas na dimensão “organização falada”:

[essas opiniões] só tendem a **forçar uma melhora nos processos de gestão e na qualidade dos serviços** (E1).

[as falas da internet] vieram para **melhorar** e no nosso caso aqui, todo dia a gente fica se cobrando para nunca deixar a desejar. Sempre tentando fazer o **melhor**. Então, você vai **qualificando** mais [os processos da organização] (E5).

De acordo com as avaliações, a gente sempre tenta **melhorar** e sempre tenta **investir mais em materiais e em comunicação** para poder **entregar melhor os apartamentos** para os hóspedes (E13).

A qualificação dos processos do hotel deve-se ao fato de que os hóspedes (reais), durante suas estadias, observam alguns aspectos problemáticos que os gestores, na maioria das vezes, não conseguem identificar diariamente na organização, como exemplificam as STs a seguir:

A gente conseguiu ver [com os comentários dos hóspedes] **onde a gente estava errando**, solucionar os erros e tentar sempre melhorar (E7).

A gente não sabia que tinha que melhorar. Então para nós isso é **ótimo**. É nosso **cliente que está dizendo o que tem que melhorar** (E6)

Dentro dessas opiniões da internet, a gente consegue **enxergar alguma coisa** que para nos estava ok, mas que o cliente percebe de outra forma (E4).

Em razão de as críticas e recomendações dos públicos na internet contribuírem para a gestão hoteleira, alguns entrevistados definem os hóspedes produtores dessas opiniões como “consultores” gratuitos que, ao terem realizado uma experiência de compra no hotel e terem consumido seus produtos e serviços, estão aptos a dar pareceres, apontar problemas e identificar falhas na organização:

O teu cliente é um consultor sem custo. Quando você tem **uma opinião do teu cliente** você está **antecipando uma expectativa futura** do que você precisa realizar **sem pagar uma consultoria**. Essa é a grande vantagem. O teu cliente é um **consultor de graça** (E12).

É uma **consultoria**, sei lá, enfim, é uma pesquisa que se tu souberes aproveitar isso [será produtivo]. E a gente está sabendo aproveitar isso, inclusive, **melhorando o nível do nosso cliente para você ter uma ideia** (E6).

O segundo núcleo de sentido desta subcategoria contempla as sequências de texto que ressaltam como as opiniões publicadas sobre hotéis na internet configuram-se em informações para fundamentar a tomada de decisões, justificando, muitas vezes, a realização de determinadas ações, ou mesmo, forçando os gestores a investirem em certos aspectos da

organização que não eram prioritários até o momento. Isso é evidente quando os entrevistados afirmam que os conteúdos dos fluxos de sentido postos em circulação na internet, através de processos comunicacionais da “organização falada”, passam a ser pautas de reuniões de diretoria, nas quais são decididos os objetivos e as metas de médio e longo prazos, além de ações cotidianas que possuem caráter de urgência dentro do hotel.

Ademais, em alguns casos, essas informações são essenciais para compreender melhor os públicos, o que possibilita propor ações que tenham potência para amenizar possíveis reclamações e reduzir prováveis frustrações dos hóspedes com suas experiências de hospedagem. Assim, com base no afirmado por Pérez (2001), pode-se dizer que, embora as ações estratégicas parem sob a incerteza e a especulação, os conteúdos dessas falas dos hóspedes possibilitam aos gestores projetarem cenários futuros, analisá-los e prepararem-se para vivenciá-los. Assim, em alguma medida, agem para reduzir os níveis de incerteza, bem como para irem em direção do desejável. Com isso, ao ter pluralidade de informações sobre as percepções dos hóspedes acerca dos produtos e serviços hoteleiros, os gestores podem articular ações de comunicação e, mesmo, de gestão que tenham potência para que os sujeitos se identifiquem com a organização. A seguir, são apresentadas STs que ilustram como as opiniões dos hóspedes sobre o hotel na internet contribuem para a tomada de decisões da gestão:

Não adianta tu pegares toda essa comunicação e inserires em cima das tuas decisões e chegares no contexto que tu queres. Então, tem que estar bem **linear com o planejamento da empresa.** [...] **A gente filtra** o que eles acham de pior ou de melhor e a **gente toma as nossas decisões.** Como a gente tem controle dessas avaliações, a gente **utiliza constantemente em comparação e tomada de decisões** (E9).

A gente tem uma **reunião** onde é feito **toda a apresentação e estudos desses números para aperfeiçoamento e melhoramento do hotel.** Tudo [as falas materializadas em ambientes digitais] é passado para os demais gestores (E11).

Você deve **considerar essas opiniões** [nas decisões gerenciais], porque, mais do que nunca, a **opinião do teu cliente vai balizar o teu negócio** (E15).

Atualmente, conforme Wood Jr. (2001), as decisões da gestão, muitas vezes, são tomadas de forma improvisada, sem que haja o conhecimento de todas as informações necessárias para agir, principalmente devido ao caráter imediatista dos processos e das interações das organizações. Contudo, observa-se que, no setor hoteleiro, os conteúdos dessas conversações na internet, após análises, traduzem-se em relevantes informações que podem

contribuir para os gestores deliberarem sobre ações que permitam qualificar processos e infraestrutura do hotel. Conforme ressaltam os entrevistados, as informações dos fluxos comunicacionais da “organização falada” auxiliam tanto para tomada de decisões diárias (em tempo real), que tem pequeno impacto sobre a estrutura e os serviços do hotel, quanto para definições de médio e longo prazos, que exigem elevado orçamento financeiro. Essas últimas podem alterar propostas de atendimento, e modificar aspectos estruturais da organização – tais como reformas de habitações e construções de áreas de lazer. Essas informações passam, ainda, a ser matéria prima para construção do planejamento estratégico dos hotéis, conforme ilustram os seguintes relatos:

Então, tudo isso está **refletindo diretamente nas nossas decisões aqui dentro [...]** Isso passa a ser **pauta de reunião** e pauta para **definição de planejamento estratégico**, por exemplo (E3).

Então, se você utilizar bem essas ferramentas você pode utilizar no seu **planejamento de melhorias**, de agregar novos serviços, ou agregar novos fatores. Você sabendo **usar essas informações**, elas te **ajudam no teu planejamento**. [...] Tudo que está dentro do conceito do hotel, da missão do hotel, tudo isso é bem-vindo e **sempre é considerado na hora de decisão dos investimentos** (E12).

Os entrevistados observam, inclusive, que se, anteriormente, os investimentos obedeciam rigorosamente ao cronograma definido no planejamento estratégico do hotel, atualmente, isso foi flexibilizado, chegando, em certos casos, a assumir caráter imediatista e instantâneo, com poucas definições e ações previstas para o longo prazo, como ilustram os seguintes relatos:

A gente se reunia para fazer alguma mudança no hotel, **uma ou duas vezes por ano, uma coisa muito grande**. Hoje em dia, pra ser bem sincero para ti, tem um comentário em uma semana que a gente olhou e viu que, realmente, o cliente tem razão; na outra semana nos já estamos fazendo [o investimento]. **Então, é semanal a nossa conversa sobre melhorias no hotel e uma vez era uma ou duas vezes por ano** (E5).

Não espera chegar um mês para fazer uma reunião e conversar sobre o assunto, pois têm coisas que tu **tens que fazer rápido**. Foi apontado pelo cliente, a gente viu que tem que fazer, a gente faz **urgente**. Não deixa para depois, por que **esses planos de ação muitas vezes demoram** (E6).

Em perspectiva semelhante, pode-se dizer que os sentidos ofertados pelos públicos na internet que resultam em significados divergentes daqueles que a organização deseja ver associados a si, configuram-se como os principais fatores que levam os gestores a decidirem

por agir em relação a essas falas. Ademais, a frequência com que esses sentidos negativos (com conteúdo semelhante) são publicados em ambientes digitais também é indicada, pelos entrevistados, como fator decisivo para a efetivação de ações que procurem amenizar essas percepções nos sujeitos produtores dessas falas, ou mesmo, para que essas impressões não sejam recorrentes. Se determinada reclamação “está sendo recorrente”, a gestão precisa planejar e executar ações que procurem solucionar os problemas salientados pelos públicos, conforme destacam as STs a seguir:

A gente faz **avaliação** para, realmente, **saber se é o caso isolado**, uma opinião exclusiva daquele cliente, **ou se é algo que está acontecendo** [com frequência]. Se for algo que realmente precisa ser mudado a gente busca **de imediato a solução** (E2).

Quando a gente percebe que **muitas pessoas estão falando e que isso pode acabar prejudicando a imagem do hotel**, então, está na hora da **gente fazer uma mudança** nesse sentido (E4).

[Quando há] uma **repetição** a gente faz uma ação [em cima dos pontos que se repetem]. Então, **acontece uma repetição de uma reclamação** de um hóspede, outro hóspede veio [e indicou o mesmo problema]. Então, decidimos: ‘poxa, olha, esse [problema] **aqui é urgente**’. Então, a gente já sabe **o plano de ação**, aonde tem que ser (E6).

Vale salientar que, embora determinado problema no hotel seja indicado por diversos hóspedes, as ações que exigem elevado investimento financeiro são avaliadas e decididas em reunião entre os gerentes/diretores da organização. Porém, quando essas reclamações são pontuais, de fácil resolução e de baixo custo, as decisões tendem a ser tomadas de imediato. Conforme evidencia o relato do informante:

em assuntos **pontuais**, [as decisões] são **diretas**. Assuntos [ações] que exigem um **investimento maior** são **discutidos internamente**, levados para a **diretoria** e assim que são aprovados e, se viáveis, eles são implantados (E12).

Desse modo, em razão da fluidez das interações com os públicos no ambiente digital, a ideia de planejamento em longo prazo parece ceder lugar para decisões em tempo real e ações estratégicas cada vez mais momentâneas.

Pode-se dizer, então, que essas estratégias dos hotéis tendem a ser (re)definidas cotidianamente no tempo presente, as quais, com base em Pérez (2001), necessitam estar orientadas por uma “filosofia de ação” que contribua para que as deliberações, tomadas durante as interações, sejam coerentes com a imagem que a organização quer projetar de si

aos públicos. É preciso, ainda segundo o mesmo autor, que todos os sujeitos da organização vivam estrategicamente de forma a monitorar, diagnosticar, imaginar alternativas, eleger ações e corrigi-las em tempo real. Até porque, as estratégias, na perspectiva do autor, são construídas e atualizadas a cada nova interação, exigindo, assim, decisões rápidas, avaliações permanentes e apresentação de alternativas e soluções a todo o momento.

Dito isso, por fim, o terceiro núcleo de sentido que integra esta subcategoria compreende as STs que evidenciam como as opiniões dos hóspedes manifestadas na internet são consideradas informações para a capacitação dos empregados. De acordo com os relatos, as falas materializadas em ambientes digitais configuram-se, em alguns momentos, como avaliações do trabalho realizado pelos empregados, e isso pode contribuir para aperfeiçoar os serviços da organização, conforme indicam os seguintes trechos:

Eu acho que [essa fala do hóspede na internet] é bem importante para sempre **aperfeiçoar** o serviço (E8).

Algumas sugestões que tivemos, nos **trouxemos para dentro dos processos**, em **relação à limpeza [...]** isso nós trouxemos [para a gestão] (E1).

Ao citarem as ações que são realizadas internamente para a qualificação do trabalho dos empregados, fica evidente que as opiniões dos hóspedes publicadas na internet constituem-se em informações para capacitação da mão de obra do hotel. Assim, a partir da análise das falas dos informantes, é possível identificar dois usos principais dessas informações: a) para treinamento (contêm as STs que destacam as atividades realizadas pela gestão para corrigir erros dos empregados e aperfeiçoar os serviços prestados por eles); e, b) para reconhecimento e motivação (abarcam os relatos que indicam o emprego dessas falas dos públicos como forma de reconhecimento pelos trabalhos realizados pelos empregados e como elemento motivacional para eles).

No primeiro caso, as STs tratam sobre as ações (em geral, de treinamento) que são executadas para a correção dos problemas apontados (nos processos comunicacionais da “organização falada”) sobre os serviços prestados pelos empregados. De acordo com os entrevistados, essas atividades geralmente são realizadas por meio de reuniões e treinamentos, conforme a frequência com que determinados sentidos aparecem nas falas materializadas em sites de redes sociais. Em geral, os conteúdos dessas conversações são trabalhados pelos gestores juntamente com os empregados do setor a que determinada fala se referiu:

Então, nós vamos trabalhar falando com a equipe. De repente mexendo em alguma coisa dentro da equipe. Vamos dizer para ocorrer alguma melhora. Isso tudo está muito ligado uma coisa com a outra (E3).

Algumas a gente **chama, conversa sobre algumas críticas com o pessoal.** Por exemplo, se é uma **crítica** para as camareiras, a gente chama as camareiras: ‘Oh, o **pessoal reclamou** disso, **cuidado**’ (E6).

[A gente] **procura ver o que aconteceu e conversa com a pessoa** para ver o que aconteceu e sempre faz um **treinamento** (E8).

A gente faz uma **reunião com o pessoal**, vemos onde é o **problema**. É nos apartamentos? Na camareira? No café da manhã? (E7).

Além das opiniões publicadas pelos hóspedes na internet servirem para aperfeiçoar os serviços prestados no hotel, elas também são utilizadas como material para reconhecimento das funções desempenhadas pelos empregados, bem como são empregadas para estimulá-los ao trabalho, principalmente através da apresentação pública dos comentários elogiosos feitos pelos hóspedes (reais) à organização. Nas palavras dos entrevistados:

Por exemplo, se o hóspede diz que a **limpeza do quarto é impecável, eu vou mostrar isso para os meus *staffs*.** Como a gente pega e **imprime todas as opiniões e colocamos no mural**, na sala dos empregados, como uma **forma de reconhecimento deles** (E4).

Sempre **tento passar para nossos empregados** como tem opinário positivo, como as pessoas estão gostando do nosso trabalho. **A gente tem que continuar assim** (E15).

Quanto ao elogio, a gente **passa para o pessoal de RH**, onde **eles expõem esse elogio no mural** e é **mostrado para a equipe inteira** e há esse **repasso** para a outra pessoa (E11).

Apesar de haver processos de reconhecimento do trabalho prestado pelo empregado, a intenção tende a ser capacitá-lo e motivá-lo a realizar serviços de excelência, a fim de atender as necessidades e reivindicações dos hóspedes. Embora não tenha sido explícito nos relatos dos entrevistados, tampouco seja o foco desta pesquisa, importa salientar, que, em razão da permanente avaliação a que são submetidos, é provável que a exigência com os empregados seja cada vez mais significativa, o que pode provocar, além de elevado grau de cobrança dos sujeitos consigo mesmo, altos níveis de estresse dentro do ambiente organizacional. Isso pode (e provável que sim), em perspectiva do afirmado por Abreu (2003), prejudicar a promoção de sentimentos de hospitalidade nos hóspedes e a criação de laços subjetivos dos empregados com eles.

Diferentemente das percepções dos gestores expostas nas sequências de texto que integram esta subcategoria, a próxima, apresenta as STs que ilustram como algumas opiniões dos hóspedes na internet são concebidas, por alguns entrevistados, como irrelevantes para a organização.

5.2.1.2 Opinião irrelevante para a organização

Esta segunda subcategoria contempla as STs que tratam das percepções dos gestores acerca de opiniões de hóspedes publicadas na internet que, na concepção deles, são irrelevantes para a organização, pois não condizem com a realidade vivenciada pelo hóspede durante sua estadia, tampouco podem contribuir para a gestão aperfeiçoar seus processos. Em alguns casos, as falas manifestadas pelos sujeitos nesses ambientes digitais, embora sejam críticas aos serviços prestados pelo hotel, não são, na perspectiva dos gestores entrevistados, coerentes com a proposta e com o conceito da organização, por isso tendem a ser ignoradas, conforme se pode inferir das seguintes STs:

É um café muito bom e ai chegaram e falaram assim: ‘o café da manhã tinha que ser um café colonial’. ‘Não, pera aí, nós não somos um restaurante de Café colonial. Não é a proposta’. [...] **como crítica construtiva não serve, muitas não servem** [...]. Às vezes, eles colocam a imagem do hotel numa situação que sabe! (E7).

Óbvio que tem muitas coisas **que fogem até ao conceito do hotel**. [...] Então, nessas [opiniões] tu só tens a agradecer a opinião, mas não tem o que fazer, **porque o conceito do teu produto não é esse** (E12).

A gente não dá muita [atenção] quando é alguma **coisinha** assim que [pausa na fala]: ‘**comentariozinho bobo**’, **uma nota de valor** (E5).

As opiniões dos públicos tidas como irrelevantes pelos gestores, em geral, ofertam sentidos negativos, que podem, ao estarem visíveis em ambientes digitais, provocar prejuízos em termos de imagem ao hotel. Nessa perspectiva, mesmo sendo considerada irrelevante para a organização, é provável que essas falas dos hóspedes impactem, em algum nível e de alguma forma, nos possíveis relacionamentos do hotel, visto que os demais sujeitos (hóspedes potenciais), ao terem acesso aos conteúdos dessas conversações, poderão construir significação acerca da organização com base nesses sentidos materializados na internet, conforme é possível depreender do seguinte relato:

Tem coisas **mediócras que as pessoas comentam** e está lá [visível para outras pessoas] **a vida toda**. A **imagem do hotel está ali**. Então, às vezes, **não é verdade**. A gente não sabe [o porquê daquele comentário]. O cliente, às vezes, saiu insatisfeito com um ponto do hotel e **colocou vários pontos negativos com aquela revolta dele** (E5).

Pela expressão “está lá a vida toda”, presente na ST anterior, pode-se dizer que esses comentários negativos também constituem a memória do hotel na internet. Memória que é construída coletivamente através da colaboração de cada sujeito que, ao disponibilizar imagens, textos e opiniões sobre dada organização em sites de redes sociais, tende a ir costurando um imenso “mosaico de significados” (MAFFESOLI, 2012) sobre os produtos e serviços do hotel.

Nessa direção, a seguir, os excertos evidenciam que os gestores, em alguns casos, desqualificam as opiniões dos públicos, considerando-as “mentirosas”, tratando-as como “maldades” e definindo os hóspedes produtores dessas falas como pessoas de “má índole”:

Têm **hóspedes com má índole** que fazem comentários totalmente fora do que aconteceu [na hospedagem]. Já aconteceu conosco, de [hóspedes] **difamando**, [falando] coisas que **não ocorreram** (E1).

Escrevem coisas ali que **não tem nexos**, que **não fazem nenhum sentido**. [...] Isso daí é uma coisa tão **revoltante**, uma **mentira tão grande e maldosa** que não dá para entender (E10).

Ressalta-se, ainda, que esta subcategoria revela algumas contradições entre os relatos dos entrevistados. Enquanto alguns gestores entendem que há opiniões insignificantes na internet, outros revelam que desqualificar as falas dos públicos e tratá-las como irrelevantes é bastante problemático para os relacionamentos da organização. Para eles, essa postura indica que tais gestores, ao descartarem os sentidos ofertados pelos hóspedes em ambientes digitais, têm dificuldades de reconhecer as fragilidades dos produtos e serviços prestados por suas organizações, como ilustram as próximas STs:

Percebe-se que, muitas vezes, eles [gestores hoteleiros] **ficam na defensiva**. Por exemplo, [os hóspedes] botam ali que o café da manhã não é muito variado. E aí **o hotel fica sempre na defensiva**: ‘não, por que a gente bota isso, bota aquilo’ (E13).

Nem todos estão preparados **para essa liberdade na comunicação** (E12).

Isso revela ainda a dificuldade de alguns gestores de escutarem os hóspedes, a partir de seus “lugares de fala”, a fim de compreender as motivações e os interesses deles ao manifestarem suas opiniões nesses ambientes digitais. A seguir, apresenta-se a subcategoria que trata como as opiniões dos hóspedes na internet constituem-se como informações para hóspedes potenciais.

5.2.1.3 Opinião como informação para hóspedes potenciais

Esta subcategoria inclui as STs que evidenciam, na avaliação dos gestores, como as opiniões publicadas pelos sujeitos sobre hotéis na internet configuram-se como informações para hóspedes potenciais. Conforme se disse ao longo deste estudo, as conversações que acontecem na dimensão da “organização falada” e que se materializam em ambientes digitais tendem a interferir na formação da opinião dos públicos, impactando, em algum nível, nas suas decisões de compra de determinado meio de hospedagem.

Para boa parte dos entrevistados, atualmente, cerca de 80% dos hóspedes (conforme ilustram as STs que estão na sequência), antes de decidirem por efetivar a compra de um meio de hospedagem, fazem pesquisas e leituras de comentários em sites de redes sociais. Essa constatação, de acordo com os gestores, é visível, pois muitos hóspedes, durante suas estadias, fazem observações e exigências com base no que está publicado em ambientes digitais, inclusive, mencionando o conteúdo dessas falas:

Então, vamos dizer que uns **80%** [dos hóspedes] **veem**, por exemplo, **comentários do *Tripadvisor*, comentários da *Booking* e indicação de amigos** (E3).

Antes de comprarem uma hospedagem de determinado hotel, a primeira coisa que elas [pessoas] fazem é **ler os comentários sobre aquele estabelecimento**. Hoje em dia você tem a internet, então **você vai ler, fazer um balanço ali e decidir**. [...] **Já está chegando a 80%**. [...] Através dos comentários da internet que os clientes, cada vez mais, **estão se baseando** [para decidir a compra] (E5).

A maioria deles, antes de finalizar a compra, **pesquisa nesses sites as sugestões, as recomendações, as avaliações dos clientes que já ficaram hospedados** (E8).

Vale observar que a leitura, pelos potenciais hóspedes, dessas informações e opiniões publicadas na internet (por hóspedes reais) acerca dos serviços da organização, pode gerar

expectativas em relação à sua hospedagem, e isso poderá até frustrar o futuro hóspede caso sua experiência não consiga satisfazer suas expectativas:

A pessoa **tem uma expectativa** [...] **imaginam uma coisa quando pesquisam nos sites**, mas chegam aqui e **acabam se decepcionando** (E12).

Aí tem pessoas que chegam aqui e dizem: ‘**Ah, mas eu li na internet que vocês tinham transporte gratuito**’. ‘É, mas agora não tem mais’. Então, a gente mudou um serviço, que eu acho que não foi uma coisa positiva, por que antes era de graça e agora é cobrado. Porém, [...] agora **as pessoas leem na internet** e agora a gente não tem mais (E15).

Conforme os gestores entrevistados, as opiniões e avaliações realizadas pelos sujeitos que já consumiram os serviços do hotel, tendem a ter mais credibilidade junto aos hóspedes potenciais do que a comunicação formal da organização, visto que, em geral, os hóspedes potenciais confiam mais nos sujeitos que se encontram na mesma situação de consumidor que eles. Importa ressaltar, novamente, que o comportamento colaborativo, em que o sujeito compartilha suas experiências e conhecimentos com o outro, é uma das características marcantes da sociedade contemporânea e que tem sido potencializada com as interações que ocorrem no ambiente digital, principalmente a partir do desenvolvimento da web 2.0 (PRIMO, 2007). Nessa direção, conforme atesta Maffesoli (2012), atualmente, os sujeitos tendem a desqualificar qualquer tipo de patriarcalismo (pensando, neste estudo, na perspectiva da fala oficial do hotel) e a confiar, em geral, nos ditos de seus semelhantes – irmãos⁷⁷ – (nesse caso, os dizeres dos hóspedes, manifestos na dimensão da “organização falada”). Nessa direção, conforme os gestores entrevistados, as falas dos outros hóspedes aparentam ser mais críveis:

[as falas dos sujeitos desconhecidos] **vão influenciar mais que a do hotel**. Em quem eu vou confiar? alguém que quer me vender ou **alguém que foi lá e pagou** (E3).

Hoje em dia a tendência é essa: você **não vai ligar para o hotel**, que vai dizer que o **hotel é bom** e você vai comprar. Hoje em dia você **tem a internet** [com as opiniões dos hóspedes], então você vai ler, fazer um balanço ali e **decide por isso ai** (E5).

Considerando-se a influência das conversações na dimensão da “organização falada” para os relacionamentos dos hotéis com seus públicos, é possível identificar, com base na

⁷⁷ Expressão usada pelo autor para referir-se ao sujeito em semelhante posição na sociedade, e em contraposição a ideia, típica da modernidade, de patriarcalismo.

análise dos relatos dos gestores pesquisados, dois núcleos de sentido principais que se desdobram desta subcategoria: a) publicidade positiva; e, b) publicidade negativa⁷⁸.

O primeiro núcleo é integrado pelas STs que se referem às opiniões publicadas sobre o hotel na internet que se configuram como publicidade positiva. Nessas manifestações dos hóspedes (reais e potenciais) são ofertados sentidos convergentes com aqueles que a organização, em âmbito formal, deseja ver associados a si. Desse modo, ao espalharem percepções positivas sobre o hotel, essas falas materializadas em ambientes digitais poderão resultar, além de mídia espontânea, gratuita e qualificada, em ganhos de imagem-conceito, capital simbólico, legitimidade institucional e mesmo em vendas de hospedagem. As STs a seguir são exemplos disso:

A gente tem hoje **comentários muito positivos**, a pontuação [em sites de redes sociais] é **muito boa**. Então, em grande parte, é isso que **motiva o hóspede a reservar** [nossa hospedagem]. Eu acho que os **contatos positivos vão trabalhar a nosso favor, é uma publicidade gratuita** que nos vamos ter. O hóspede fazendo comentários, que hoje a grande maioria está **falando bem** [do nosso hotel] com certeza **vai motivar os demais a virem** (E1).

Eu já tive vários hóspedes que disseram: ‘Ah, **nós viemos aqui porque eles falam tão bem** da senhora’ (E10).

Se você está desempenhando um bom trabalho eu acredito que **traz um retorno muito bom** [...] o **hóspede sai satisfeito** e a **comunicação vai ocorrer naturalmente** (E3).

De acordo com os informantes, os comentários positivos manifestados pelos hóspedes na internet que terão mais potência para influenciar a decisão de compra de outros sujeitos (hóspedes potenciais) são aqueles que se referem aos aspectos intangíveis do hotel, tais como os serviços de atendimento (ABREU, 2003), conforme destacam os seguintes trechos dos relatos dos entrevistados:

Percebesse que o **atendimento motiva mais as pessoas** [a decidirem pela compra] (E3).

Eu acho que em todos os comentários que a gente tem, pelo menos, uns 85% **refletem no fator humano, reflete no atendimento** (E9).

No hotel o que tem tido bastante é sobre **atendimento**, pois a pessoa vem e sempre procura um **bom atendimento**. Isso **é essencial** para qualquer empresa, seja hotel, restaurante ou bar (E11).

⁷⁸ Vale ressaltar que, o termo publicidade, está sendo empregado, nesta análise, com a ideia de tornar público algo e/ou alguma coisa.

Eu diria que o **serviço tem um peso maior que a estrutura** (E12).

De acordo com Chon e Sparrowe (2003), a continuidade competitiva do hotel no mercado está diretamente relacionada à hospitalidade que os hóspedes (reais) atribuem aos serviços prestados por ele. Assim, como se destacou, para promover sentimentos hospitaleiros é necessário que a gestão conceda liberdade ao seu empregado, visto que é ele, em suas relações cotidianas com hóspedes – no atendimento e na prestação de demais serviços –, quem pode estabelecer laços afetivos com os públicos e, com isso, contribuir para que tenham percepções positivas sobre suas experiências em determinado meio de hospedagem. Desse modo, ao se identificarem (provisoriamente) com a organização, alguns hóspedes, segundo relatos dos entrevistados, tornam-se “militantes” da marca, passando a defendê-la em âmbito público, conforme se observa nas STs a seguir:

Então **as pessoas vão para internet e te defendem**: ‘não, olha só, tinha secador de cabelo, sim, no apartamento’. Claro, todos são sutis, afinal todos eles são clientes (E5).

Uma pessoa foi lá e reclamou da limpeza do prédio e aí alguém foi lá e rebateu: ‘eu vi comentários de que o hotel não era tão bom, que a infraestrutura não era boa, que a limpeza não era boa, mas **eu tenho uma opinião totalmente contrária, que realmente é bom, que a gente gostou bastante**, que é um hotel que a gente se hospedaria [de novo]’ (E13).

O segundo núcleo de sentido desta subcategoria contempla as opiniões e avaliações de hóspedes na internet que dão relevo para significados prejudiciais à imagem idealizada pelo hotel, o que se configura como publicidade negativa. Essas conversações que dão ênfase a aspectos negativos da organização recebem mais atenção da gestão (conforme já se analisou), pois tendem a afetar fortemente os relacionamentos com os públicos e a se exercerem como forças no sentido de reduzir as taxas de ocupação do hotel. Nas STs a seguir, os gestores destacam aspectos que já foram alvo dessas avaliações negativas:

Teve reclamação de **não achar boa a limpeza**, um **não estava satisfeito** com o café da manhã (E8).

Agora, o que a gente recebe **um pouco mais de reclamação** é conforme o ambiente da piscina que a gente ainda não consegue adequar da forma que os hóspedes solicitam (E11).

Eles **reclamam bastante da calefação** [...]. **Eles reclamam** que a calefação não liga, que a água não está tão quente (E13).

Nessa mesma perspectiva, a possibilidade desses comentários negativos permanecerem visíveis para um público amplo também é indicada como fator preponderante para que a gestão esteja atenta a essas falas (sentidos em circulação) dos hóspedes, além de, na medida da necessidade, corrigir os problemas apontados e investir em ações de comunicação e gestão que procurem amenizar e/ou contrapor o que foi publicado, conforme ilustram as seguintes STs:

Um **comentário ruim pode afetar a imagem de uma empresa** e vamos dizer que **abala rapidamente**. Antes, existia o comentário de uma pessoa que falava, quando tinha uma opinião ruim, [...] com dez [pessoas], e se saia satisfeita comentava com três. Só que hoje, uma pessoa insatisfeita, **comenta aquilo para 8 mil acessos no mês**, no *Tripadvisor*, por exemplo, e na *Booking*, na **faixa de 150 mil**. Então, ela não comenta mais para 10, comenta **para 8 mil, 5 mil, 4 mil**. Então isso tudo ocorre de forma **muito rápida e muito expressiva** (E3).

Uma vez o cliente podia sair **insatisfeito**, você nem levava para frente, não tinha onde ele colocar isso. Talvez fosse **falar para um amigo**, para um vizinho [...]. Hoje não, as pessoas **colocam na internet** (E5).

Antigamente quando não tinha esse tipo de comunicação, as pessoas tinham muito mais **a propaganda boca-a-boca**. Essa [falas na internet] é uma boca-a-boca muito mais intensificada, que abrange muito mais pessoas. Se o boca-a-boca abrangia 10 a 15 pessoas, **essa abrange milhares de pessoas**. Então, eu acho que a gente tem que ter cuidado muito maior com os serviços que a gente oferece, por que uma **propaganda negativa** [...], realmente, **pode prejudicar, pode acabar diminuindo a população do hotel** [E15].

Assim, com base em Thompson (2008), pode-se dizer que o advento das TDCIs, ao mesmo tempo em que possibilitou outras formas de apresentação formal aos hotéis, também potencializou seus níveis de vulnerabilidade, visto que as reclamações, as críticas e as opiniões negativas dos hóspedes acerca dos serviços e produtos dessas organizações podem ser conhecidas por um grande grupo de pessoas na internet, como é evidente nos próximos relatos:

Esse meio [sites de redes sociais] surgiu pra isso [manifestação dos hóspedes] e a gente tem que utilizá-lo como uma das **maiores armas contra e a favor do hotel** (E2).

Essa ferramenta [as opiniões publicadas em sites de redes sociais] é sensacional, é ótima, **mas para te destruir também**. Se tu **não fizeres melhorias, ela vai te arrasar** (E6).

Articulado a esse núcleo de sentido, ressalta-se que, com a democratização da produção e do acesso à informação, os públicos tendem a exercer cada vez mais poder sobre essas organizações, principalmente ao espalharem sentidos negativos sobre elas. Isso pode ser observado nas próximas STs, principalmente em expressões como “a gente está muito na mão do cliente”, “nós estamos pisando em ovos”, “a gente é meio que um refém”:

Qualquer falha que se cometa hoje, ela **vai interferir diretamente já na publicação de um comentário [negativo], na queda de uma posição [...]**, porque é muito ruim para nós quando a pessoa fica a estadia toda com o problema e **deixa para desabafar no comentário online [...]** Ao mesmo tempo **a gente está muito na mão do cliente**. Se alguém quiser entrar e fazer uma **avaliação terrível** a gente **corre o risco e o impacto que isso vai causar**. ‘**Nós estamos pisando em ovos**’, a gente tem que trabalhar assim. **A gente é meio que um refém**. Tem de haver um cuidado constante (E3).

Eles chegam aqui para a gente e falam que está tudo ok e chegam na Booking ou em outros sites e **dizem que estava péssimo, reclamam de tudo** (E13).

Segundo os informantes, isso é ainda mais preocupante, visto que, conforme se visualiza no relato descrito acima, os hóspedes não buscam comentar suas insatisfações durante suas estadias no hotel, deixando para manifestá-las na internet. Assim, além do desejo de exposição da experiência turística - de agregar status a sua apresentação ao consumir turismo de lazer (GASTAL, 2003) - e do desejo de ocupar o centro da cena e se destacar como único (TRIVINHO, 2011), o hóspede, ao relatar sua percepção em ambientes digitais, também procura exercer poder, em algum nível, sobre a organização. Até porque, conforme indica o informante E2, “ele [hóspede] sabe que isso é algo que vai interferir em futuras vendas”.

Nessa direção, de acordo com a percepção dos entrevistados, é provável que a publicidade negativa exerça mais influência na construção da opinião dos sujeitos do que a positiva. Isso significa que, além de ser prejudicial em termos simbólicos (imagem, legitimidade, dentre outras coisas), os sentidos negativos também impactam nos rendimentos econômicos da organização, ao influenciarem a decisão de compra de hóspedes potenciais, conforme evidenciam os seguintes trechos:

Por exemplo, se eu falei bem e vi outro comentário embaixo que falou mal: sempre vai **pegar** [influenciar mais a percepção] **pelo lado ruim**: ‘Ah se esse aqui **não está satisfeito** é porque **deve ter aquele problema mesmo**’. Então, **influência bastante sim** (E11).

Principalmente **olham os ruins**, os elogios eles passam. O que os clientes comentam com a gente é que eles vão lendo por cima, **mas quando tem um negativo, eles prestam mais atenção** (E5).

Além de interferir nos relacionamentos da organização, a publicidade negativa também influencia os hóspedes (reais) em suas experiências durante a hospedagem, já que, segundo os gestores, ao longo de suas estadias, os hóspedes observam com olhar mais cuidadoso as falhas em serviços e aos problemas de infraestrutura do hotel que estão descritos nas opiniões publicadas sobre ele em ambientes digitais. Em alguns casos, os hóspedes (reais) acabam fazendo exigências, exclusivamente em razão dos processos comunicacionais da “organização falada” materializados na internet, conforme se observa nas seguintes STs:

As pessoas **leem as avaliações** e já dizem o que **não querem**. A gente tinha uma coifa que fica ao lado da cozinha e acabava produzindo um cheiro de comida quando estavam cozinhando. Então, uma das pessoas deixou uma avaliação e aí outras pessoas começaram a mencionar: ‘eu não quero perto da coifa’. **Elas liam as avaliações e diziam**: ‘eu não quero perto da coifa’. Então a gente percebe que **elas leram aquilo e já usam aquilo como referência** (E3).

Quando conhecem [sites de rede sociais], eles veem as reclamações dos outros hóspedes e chegam aqui no hotel **comentando que não querem ficar em tal local** porque acontece isso, **porque viram reclamação disso** (E13).

Então, com base nas considerações dos entrevistados, é possível inferir que, com o “empoderamento” dos públicos, suas manifestações em ambientes digitais tendem a influenciar boa parte dos processos de gestão, exigindo diversas ações formais em diferentes direções. Assim, se, anteriormente, a organização, em geral, era hegemônica para dizer de si aos sujeitos, agora, ela passa a ser, cada vez mais, tensionada pela fala deles, os quais questionam, resistem e contrapõem, com mais intensidade, o discurso organizacional, devido, em grande parte, à possibilidade de terem suas falas visíveis a um grande público na internet.

Após indicar as percepções que os gestores pesquisados possuem acerca das opiniões e avaliações manifestadas sobre hotéis na internet, apresentam-se, na próxima categoria, as implicações práticas desses processos para a gestão hoteleira.

5.2.2 Implicações práticas das opiniões na gestão hoteleira

Nesta categoria são evidenciadas as implicações práticas que as conversações online provocam nas organizações, tanto em termos de comunicação quanto de gestão. Assim,

incluem-se aqui as unidades de análise que se referem às ações realizadas pelos hotéis em função das falas de hóspedes (reais e potenciais) na internet, acerca de suas experiências de hospedagem em certo estabelecimento. Desse modo, com a interpretação dos relatos que compõem esta rubrica identificou-se quatro subcategorias que se referem às ações realizadas por hotéis, a partir dos processos comunicacionais realizados na dimensão da “organização falada” e materializados em ambientes digitais: 1) ações de monitoramento; 2) ações comunicacionais; 3) ações operacionais; e, 4) ações gerenciais.

5.2.2.1 Ações de monitoramento

Integram esta subcategoria as sequências de texto que se referem aos processos de escuta estabelecidos pelos hotéis para monitorar e analisar as opiniões publicadas sobre eles por hóspedes (reais e potenciais) em ambientes digitais. De acordo com Baldissera (no prelo), ao ampliar e consolidar espaços de escuta das falas dos públicos, a organização tem a possibilidade de melhor compreendê-los em sua diversidade, de entender que informações desejam consumir e como as desejam, além de identificar seus níveis de satisfação e suas expectativas com a organização. Estabelecendo processos qualificados de monitoramento e análise dos sentidos ofertados na dimensão da “organização falada”, os gestores hoteleiros conseguem conhecer melhor os códigos culturais, os valores, as necessidades e os interesses dos hóspedes. Isso permite à organização, além de avaliar seus produtos e serviços, traçar ações estratégicas para ampliar as chances de os hóspedes se identificarem com ela.

Desde essa ótica, de acordo com entrevistados, o monitoramento das falas dos hóspedes em ambientes digitais e, conseqüentemente, a análise dos sentidos postos em circulação nesses espaços são cada vez mais centrais para os processos hoteleiros, pois tendem a estruturar e fundamentar as demais ações da organização. Assim, cabe à gestão estabelecer processos para identificar e captar esses dados, processá-los e, se julgar pertinente, traduzi-los para o ambiente organizacional, aperfeiçoando processos e traçando estratégias de interação com públicos.

Nessa direção, de acordo com a literatura especializada em monitoramento de marcas em ambientes digitais, diversos procedimentos metodológicos são possíveis de serem aplicados pelas organizações do setor hoteleiro, desde observações quantitativas, com indicativos do número de acessos em determinado site, duração das visitas e taxas de cliques, até análises qualitativas, com o acompanhamento das menções à marca e análise dos conteúdos que estão sendo produzidos sobre ela na internet (RAMALHO, 2010). No caso dos

hotéis pesquisados neste estudo, as ações de monitoramento realizadas, em geral, são de abordagem qualitativa e concentram-se no acompanhamento, pesquisa e análise das opiniões de hóspedes sobre essas organizações em sites de redes sociais, principalmente nos endereços eletrônicos do *Tripadvisor*, da *Booking* e da *Decolar.com*.

Assim, embora algumas práticas de escuta das opiniões dos públicos já façam parte dos processos dos hotéis (como as pesquisas de satisfação e as ações de *Customer Relationship Management* (CRM), por exemplo), o monitoramento em sites de rede sociais ainda é uma atividade incipiente no setor hoteleiro. Por isso, alguns dos relatos indicam a dificuldade da gestão de acompanhar todas essas conversações que mencionam a organização na internet. Dito isso, com base na análise dos relatos dos informantes, foi possível identificar três núcleos de sentido principais, que se referem às etapas dos processos de escuta estabelecidos pelos hotéis. São eles: a) acompanhamento; b) pesquisa; e, c) interpretação.

O primeiro núcleo de sentido é composto pelas STs que evidenciam as formas de acompanhamento das falas dos hóspedes em ambientes digitais. Esse acompanhamento contínuo das falas dos públicos na internet, além de possibilitar conhecer a opinião dos hóspedes sobre os serviços prestados pela organização, também possibilita obter retornos precisos sobre o andamento de estratégias e ações que estão sendo executadas pelo hotel, podendo, assim, (re)avaliar algumas práticas e, se necessário, modificar e redimensionar tais ações, conforme se observa nas próximas STs:

A gente **criou recentemente um chá** que a gente faz à tarde, que não é habitual, a gente fez [apenas] **como teste, e pelos pontos [avaliações] do site** [...] tem sido elogiado muito. Então agora a gente estabeleceu [o chá da tarde] como permanente. **É um teste que a gente faz e vamos vendo** [a repercussão] **através desses sites** (E2).

Todo o dia eu te garanto a gente **olha as avaliações** para ver como **está o andamento** [das ações realizadas pelo hotel]. É um **termômetro para a gente**, na verdade (E5).

Devido à imprevisibilidade desses fluxos multidirecionais de comunicação que acontecem nos ambientes digitais, e reconhecendo a dificuldade de estabelecer qualquer tipo de controle sobre essas falas, alguns entrevistados afirmam ser necessário realizar acompanhamentos diários dessas conversações em diversos sites da internet. Segundo eles, essa atividade é preponderante para o crescimento econômico do hotel, além de ser fundamental para obter vantagens competitivas em relação à concorrência. Segundo os informantes, o hotel que realiza essas ações de escuta “vai estar sempre um passo a frente” de

seus concorrentes no mercado hoteleiro. Isso é evidente pelas expressões “ganhando pontos” e “hotel está crescendo”, presentes nas STs, a seguir:

Vamos **trabalhar cada vez mais ouvindo o cliente**. É dessa forma que nós achamos que **o hotel está crescendo**. Dessa forma é que nós achamos que **vamos crescer** ainda mais no meio hoteleiro (E6).

Uma, duas ou três vezes por dia, **a gente entra nos sites** que comentam sobre [nós] para **ver se entrou algum comentário**. A gente fica sempre ligado. Quem está mais ligado tem **ganhado pontos com isso**, sempre. Quem está se atualizando, vai estar **sempre um passo à frente** [da concorrência] (E5).

Com essa perspectiva, pode-se dizer que, além de o acompanhamento ser realizado nos comentários publicados sobre o hotel na internet, verifica-se também que há ações de escuta que procuram observar as opiniões que são manifestadas acerca de organizações concorrentes. Essa atividade busca identificar, além dos motivos que estão gerando insatisfação nos hóspedes desses hotéis concorrentes, que ações de comunicação e de gestão estão sendo realizadas por eles, em âmbito formal, em função dos sentidos ofertados nessas conversações. As informações obtidas com esse acompanhamento contribuem para a gestão traçar ações estratégicas que antecipem e reduzam possíveis insatisfações dos hóspedes. Nas palavras dos entrevistados:

A gente vai **acompanhando a concorrência** (E1).

Se eu não for pesquisar, for atrás e **pesquisar** o que a **concorrência** está fazendo, porque todo mundo **olha para nós também**. Então alguma coisa a gente sempre acaba **copiando um do outro**. Então, tu tens de estar sempre atento. Então, isso é um desafio (E6).

Então, têm casos que a gente fica **observando muito a concorrência, lendo os comentários** [deles]. A gente fica todo dia [acompanhando], pois entra um comentário novo em ambos os sites que a gente tem que olhar (E5).

Noutra perspectiva, embora, em geral, os gestores entrevistados reconheçam a necessidade de as organizações estabelecerem processos de monitoramento dos sentidos ofertados sobre elas na internet, nota-se que alguns hotéis e gestores ainda não estão preocupados em assegurar espaços qualificados de escuta. Os próximos relatos dos informantes salientam essa questão:

Apesar de ser bem difundido tem hotéis que **não dão atenção para isso** [monitoramento das falas]. **Não vão averiguar, não vão atrás**. Atualmente, eu acho que tem que ser levado em conta. O cliente vai entrar ali e ele vai colocar (E4).

Estar aberto, pois tem muita gente que, quando colocam um comentário ou uma crítica [sobre a organização], a pessoa [gestor do hotel] **se fecha** [...]. É bem pelo contrário, a pessoa tem que se abrir, tem que ver que, de repente, **o hóspede tem razão e tem que mudar muita coisa** [no hotel] (E13).

As **pessoas que comandam o hotel precisam olhar com mais carinho** [para as opiniões publicadas na internet], para dar uma olhada, para dar uma melhorada. [...] Então esse pessoal tem que ficar mais ligado, mais “antenado” e **descer um pouquinho do salto** (E5).

Ressalta-se, ainda, que, além de o acompanhamento acontecer em sites com ampla visibilidade e com expressivo número de acesso no Brasil (como *Decolar.com*, *Tripadvisor* e *Booking*), existem outros espaços na internet que também possibilitam aos sujeitos se manifestarem sobre suas experiências em meios de hospedagem. Alguns desses sítios fornecem, mediante o pagamento de mensalidade, análises quantitativas e qualitativas das opiniões publicadas por hóspedes (reais e potenciais) sobre a organização. Assim, em razão da diversidade de arquitetura de informação desses sites, é necessário que os gestores hoteleiros estabeleçam diferentes estratégias e instrumentos para o acompanhamento dos sentidos ofertados sobre suas organizações nesses ambientes, visto que cada endereço eletrônico permitirá determinado tipo de interação, que, com base na perspectiva de Primo (2011), poderá ser de caráter mútuo e/ou reativo⁷⁹. As próximas STs ilustram excertos em que os gestores mencionam alguns dos sites em que são realizadas ações de acompanhamento:

Têm as avaliações que a gente está **sempre olhando, pesquisando**, pelo **Google**, também o que tem [de comentário] no **Reclame Aqui** pelo nome do hotel, pelo **nome da cidade**, por **categorias** (E8).

A gente monitora nos canais de venda online. Nós temos na **extranet** e na nossa **página do hotel**, que a gente consegue monitorar diretamente lá. No **Tripadvisor**, a gente recebe um aviso toda vez que recebemos um novo comentário, uma nova avaliação (E1).

Pelo **Tripadvisor** a gente utiliza dois canais: **o canal pago** que é o **for business**, que a gente paga mensalmente um valor em dólares e [o canal gratuito] (E9).

⁷⁹ Entendendo a comunicação mediada por computador em perspectiva sistêmico-relacional, Primo (2011, p. 57) afirma que a interação mútua se caracteriza “por relações interdependentes e processos de negociação, em que cada interagente participa da construção inventiva e cooperada do relacionamento, afetando-se mutuamente: já a interação reativa é limitada por relações determinísticas de estímulo e resposta”.

Nessa direção, a depender da arquitetura de informação do site, o acompanhamento não será apenas dos comentários publicados sobre o hotel, mas também das notas que são atribuídas pelos hóspedes (reais e potenciais)⁸⁰ aos serviços prestados por ele. Observar essas notas, segundo gestores pesquisados, é importante, visto que, com base nelas, são estabelecidos *rankings* dos melhores hotéis por segmentos de atuação. E estar nas primeiras colocações desses *rankings* significa ampliação dos níveis de visibilidade da organização, bem como passar a ser reconhecida pela excelência em seus processos e serviços. Isso faz com que o hotel seja identificado pelas demais organizações do setor como empresa modelar, (referência de gestão a ser seguida), aumentando conseqüentemente seu capital simbólico (BOURDIEU, 2012) e sua credibilidade frente aos diversos públicos. As STs a seguir evidenciam o acompanhamento das notas atribuídas ao hotel, bem como o fato delas poderem se traduzir em visibilidade à organização através das colocações nos *rankings*:

Hoje na **posição** que nos estamos, nas **colocações** do *Tripadvisor* [...] o hotel receber uma avaliação como regular [...] já **caímos de posição**, tamanha a proximidade entre primeiro, segundo e terceiro colocado [do ranking] (E3).

Ele [a posição no ranking dos sites] passou **também a ser disputa**. Vamos correr atrás, porque o cara [outro hotel] **está lá na frente** [posição no ranking]. Enfim, nada é de uma forma que não seja **um jogo** [por visibilidade] (E14).

Quanto mais acima a gente estiver **na classificação** [do site], **mais visualização** [na internet] a gente vai ter (E15).

Em razão da amostragem desta pesquisa contemplar hotéis de diferentes portes, com base em suas quantidades de leitos, constata-se que, em geral, as organizações que possuem mais de 150 leitos (pertencentes aos estratos C e D) já contam com departamentos estruturados e profissionais específicos para realização das atividades de acompanhamento das opiniões manifestadas pelos públicos na internet, conforme se observa a seguir:

Existe **um monitoramento diário** [...]. A gente **tem um departamento, uma pessoa que cuida disso**, da área. **Uma pessoa específica** para cuidar das redes sociais e internet (E12).

⁸⁰ Importa dizer que, dos sites mencionados nas entrevistas, apenas o *Booking* proíbe a pessoa que não se hospedou no hotel de comentar e avaliar aquele estabelecimento, pois o acesso para publicação de avaliações no site é restrito pela própria *Booking*, que envia, por e-mail, o link para avaliação do hotel, logo após o hóspede ter efetuado a experiência de compra da hospedagem. Porém, em outros sites, como *Tripadvisor* e *Decolar.com*, é permitido que sujeitos que não consumiram os produtos e serviços da organização avaliem e atribuam notas a ela, sendo necessário para isso, apenas estar cadastrado no site.

Então, **comercial e departamento de reserva são unificados**. Então isso automaticamente faz com que o departamento tenha total conhecimento e **que faça todo esse trabalho** [de acompanhamento] (E14).

A gente tem um **setor dentro da nossa matriz**, que fica em [nome da cidade]. É um setor de **relacionamento com o cliente**. É um **centro de relacionamento** [que] **monitora diariamente** todos os meios de comunicação (E15).

Por sua vez, nas organizações de menor porte, o acompanhamento é realizado por seus gerentes e/ou por suas lideranças. Algumas expressões como “tenho que estar entrando [nos sites]”, “esse monitoramento eu faço diário”, “acompanho isso diariamente” revelam que essa atividade passa a integrar o “roteiro” de ações diárias dos gestores hoteleiros pesquisados, particularmente daqueles hotéis que possuem até 150 leitos (pertencentes aos estratos A e B desta dissertação):

A gente monitora, sempre estamos acompanhando. Geralmente sou eu e a [nome do gerente geral] que acompanhamos esses pontos para ver as sugestões e reclamações dos clientes [...] **Cada dia a gente entra e monitora** (E11).

Esse monitoramento eu **faço diário**, a gente busca em todos os sites (E2).

A gente acompanha diariamente [...] Por ser uma empresa menor, a gente não tem um profissional de Relações Públicas, por exemplo (E3).

Nota-se, ainda, certa informalidade na execução dessas ações de escuta realizadas por esses hotéis, não sendo mencionada nenhuma política de comunicação e relacionamento que oriente as práticas de monitoramento, defina regras de postagens, estratégias de atuação e formas de interpretação das falas que mencionam o hotel na internet. Embora geralmente as interações estabelecidas pela organização com outros interagentes em sites de redes sociais pareçam independentes, elas precisam estar articuladas umas às outras, de maneira que tenham como “pano de fundo” os valores e a imagem que o hotel deseja projetar de si aos públicos. Nessa direção, com base em Oliveira e Paula (2010a), pode-se dizer que a política de comunicação mostra-se fundamental a essas organizações, uma vez que sistematizará um conjunto de princípios que irão fundamentar seus processos e assegurar a coerência e articulação entre eles.

Entretanto, o que se observa, a partir dos relatos, é que, em geral, as ações de acompanhamento das manifestações dos hóspedes na internet, realizadas pelos hotéis, acontecem de forma desordenada, sem que haja uma estratégia de atuação na rede que

contribua para construir uma narrativa da organização em médio e longo prazos. Isso é ainda mais evidente na fala do informante ao afirmar que há “muitas coisas que você não tem acesso [...] que fogem ao nosso alcance” (E12), devido, por um lado, à arquitetura de informação de alguns sites, que dificultam o acesso a determinados dados e informações e, por outro lado, em razão de o quadro de empregados dessas organizações ser bastante reduzido, impossibilitando, assim, a criação de um departamento de relacionamento com os públicos na internet.

O segundo núcleo de sentido desta subcategoria inclui as STs que destacam as pesquisas realizadas pelos gestores hoteleiros para lograrem informações e esclarecimentos dos hóspedes sobre o que os levaram a ter determinada percepção dos produtos e serviços da organização. Geralmente realizadas quando os sentidos ofertados são negativos, essas pesquisas procuram conhecer de modo mais aprofundando as avaliações dos hóspedes que se manifestaram sobre suas experiências de hospedagem na internet. Tendo caráter exploratório, essa atividade tem como objetivo obter dados adicionais e complementares aos que foram ofertados pelos públicos em suas conversações em sites de redes sociais, de modo que se possa identificar o contexto e os fatores que interferiram na construção dos significados acerca do hotel, conforme exemplificam os trechos a seguir:

O que a gente faz é **entrar em contato com o hóspede** e ver o **porquê daquilo**. [...] Eu acho que tu tens que saber o **porquê está errado**. Porque a pessoa deu uma nota tão ruim (E7).

Ver **se realmente aconteceu aquilo, como que aconteceu** e procurar **solucionar** o problema da melhor forma possível (E11).

Você **faz um contato** com essa pessoa **para complementar a informação ou para ter maiores detalhes** do que ele está querendo dizer (E12).

Vale atentar ao fato de que a pesquisa realizada pela gestão acontece tanto com o hóspede que publicou sua avaliação sobre o hotel na internet quanto com o empregado responsável pelo serviço que foi referenciado na opinião do sujeito, como se observa nos seguintes relatos:

Entrar em contato com o hóspede para pegar mais detalhes, ver o que aconteceu, ver a opinião dele, ver como melhorar e buscar **trabalhar isso com a equipe**. [...] **sempre levar para dentro da organização, da administração** (E1).

Então, a gente tenta **entrar em contato com aquela pessoa** para saber o que deixou ela insatisfeita naquele quesito. [...] Então, **a gente procura identificar exatamente o que foi** [com os empregados] (E4).

Por fim, o terceiro núcleo temático inclui as STs que ressaltam como a gestão hoteleira interpreta os conteúdos das opiniões manifestadas pelos públicos sobre os produtos e serviços da organização. Nesse momento, além de analisar os fatores que levaram o sujeito a ter aquela percepção sobre o hotel, já começam a ser desenhadas, em âmbito formal, possibilidades de ações que poderão vir a contrapor, esclarecer e/ou reafirmar o que foi publicado pelo hóspede nos sites de redes sociais. De acordo com Oliveira e Paula (2007), a avaliação das interações da/sobre a organização é um pressuposto fundamental para que os fenômenos monitorados sejam compreendidos e que contribuam, em alguma medida, para a gestão qualificar seus processos. As próximas STs evidenciam, pelos relatos dos gestores, como acontece a interpretação das opiniões dos hóspedes na internet, bem como o ato de estabelecer possíveis ações que poderão ser efetivadas pelo hotel:

Vamos dizer que se é alguma reclamação: ‘bom, **o que a gente pode fazer** para isso? **Por que isso ocorreu?** O que a gente **pode fazer** para que isso não volte a ocorrer?’ (E3).

Nós temos que **observar e ver o que está acontecendo. O porquê que ele está colocando aquele tipo de opinião** e tentar ver para que um próximo hóspede não tenha esse tipo de situação (E15).

Observa-se que, enquanto alguns gestores entrevistados analisam e interpretam os conteúdos das opiniões publicadas pelos hóspedes em ambientes digitais, outros informantes se fundamentam em notas e percentuais atribuídos ao hotel em sites da internet. Nesses percentuais são avaliados quesitos relacionados à limpeza, localização, comodidade, relação custo-benefício, conforto, empregados, dentre outros. Assim, caso determinado serviço atinja o percentual mínimo estabelecido pelo hotel, os gestores fazem uma análise de conteúdo das falas materializadas nesses sites, com o intuito de descobrir o que resultou naquela percepção, conforme exemplificam as STs a seguir:

É muito relativo, porque a gente faz uma avaliação [...] por percentual. Então, se estiver **baixando muito o percentual de um determinado item**. Porque eu tenho de 0 a 5 no meu opinário, [...] quando tem algum item que está dando **menos de 4,5** que é o estipulado por nós. Então, aquele item **está com problema e nós vamos ir lá ver** [o conteúdo dos comentários dos hóspedes](E15).

O **acompanhamento dos indicadores** mês a mês. Então, a gente tem que se esforçar para ver de que forma eu vou aumentar **essa nota** (E3).

A gente **acompanha** as nossas **notas também** e a gente sempre tenta **melhorar as notas** e quando a gente percebe que está decaindo a gente recebe “puxão de orelha” para melhorar (E13).

Com base nas unidades de análise apresentadas nesta subcategoria é importante salientar que acompanhar, pesquisar e interpretar as opiniões que são publicadas pelos hóspedes na internet sobre o hotel é importante para a organização lograr conhecimentos sobre possíveis expectativas dos públicos, podendo estabelecer, assim, contextos futuros mais prováveis. Além disso, possibilita prever, em algum nível, as possíveis interpretações que os sujeitos terão dos sentidos ofertados pelo hotel em âmbito formal. Isso não significa que há controle total sobre os desdobramentos dos processos estratégicos, apenas algumas projeções que poderão, ou não, se materializar/confirmar no decorrer da interação.

Evidenciadas as STs que tratam sobre as ações de monitoramento realizadas pelos hotéis, na próxima subcategoria, apresentam-se as sequências de texto que se referem às ações comunicacionais efetivadas por essas organizações.

5.2.2.2 Ações comunicacionais

Esta subcategoria contempla as STs que tratam sobre as ações de comunicação realizadas pelo hotel, em razão das opiniões manifestadas pelos hóspedes na internet. Nessa direção, ganham relevo os fluxos de sentidos que ocorrem na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b), ou seja, aqueles processos comunicacionais formais e autorizados da organização, nos quais ela procura dar visibilidade a elementos de sua identidade que tenham potência para que os públicos se identifiquem com ela, a fim de fortalecer seus relacionamentos e obter retornos positivos em imagem e legitimidade institucional.

Assim, a partir da interpretação dos relatos dos gestores, é possível assinalar três núcleos de sentido principais que se desdobram desta subcategoria: a) relacionamento (refere-se à comunicação efetuada pelo hotel em resposta às manifestações dos públicos no ambiente digital); b) promoção (inclui as STs que ressaltam as ações de desconto da organização e os usos discursivos realizados por ela, dos sentidos ofertados pelos sujeitos em suas conversações online); e, c) silenciamento (contempla as STs que evidenciam a posição de

alguns gestores hoteleiros de não se manifestarem em razão das opiniões dos hóspedes materializadas na internet).

Antes de apresentar especificadamente cada núcleo de sentido, é preciso ressaltar alguns aspectos referentes à comunicação oficial dos hotéis na internet. Nessa direção, é possível observar o desejo de os gestores entrevistados ampliarem os níveis de visibilidade de suas organizações no ambiente digital. A presença do hotel nas redes digitais é fundamental para seus relacionamentos, pois, de acordo com o entrevistado, atualmente “tu buscas tudo na internet [...] informações sobre hotéis, restaurantes, lojas e shopping” (E6). É relevante, portanto, que as organizações assumam um lugar no ambiente midiático e que saibam utilizar a potencialização da interatividade com os públicos para fortalecer seus relacionamentos e vínculos com eles. Com base nisso, ao perceberem as potencialidades da comunicação nos ambientes digitais, alguns gestores afirmam estar realizando investimentos para qualificar suas interações com públicos nesses espaços, já que, segundo eles, boa parte das reservas de hospedagem é efetuada no meio online. De acordo com os gestores:

Agora, no último ano, a gente **contratou** uma empresa de publicidade, justamente para fazer toda essa parte de comunicação, **o relacionamento com o cliente, através da web, principalmente, das redes sociais**. Com certeza, com a **expansão da rede**, nos estamos tendo que **investir mais em comunicação** (E1).

[Atualmente] nós temos uma **empresa** que ela é **contratada para cuidar dessa parte** [da comunicação do hotel na internet]. [...] então ela **cuida dessa parte de mídia na internet** (E4).

Após destacar essa questão, retoma-se a análise a partir dos núcleos de sentidos. O primeiro núcleo de sentido - relacionamento - desta subcategoria compreende as STs que se referem aos processos interativos estabelecidos pela organização com públicos, em resposta às opiniões manifestadas por eles na internet. Segundo alguns gestores, é fundamental que o hotel, ao ser referenciado nessas conversações online, produza ações comunicacionais (respostas) endereçadas ao sujeito produtor de determinado comentário, independentemente de os sentidos ofertados terem sido positivos e/ou negativos.

Importa dizer que esses processos comunicacionais da organização são entendidos aqui como ações de relacionamento, pois procuram esclarecer os sujeitos (pessoas que se hospedaram no hotel e o avaliaram) sobre os fatos/aspectos negativos mencionados em seus comentários (explicar possíveis soluções que serão realizadas pelo hotel, por exemplo), bem como agradecer-los por suas avaliações, opiniões, sugestões e/ou críticas. Nessa direção, as

STs a seguir são exemplos de como os gestores e as organizações em que trabalham percebem e agem diante da necessidade de a organização se manifestar formalmente, em razão dos fluxos comunicacionais ocorridos na dimensão da “organização falada”:

Quando a gente acha **relevante responder**, mesmo quando é positivo ou negativo, **a gente dá resposta** (E1).

Sempre, sempre tem que se manifestar, seja boa ou ruim, sempre tem que se manifestar (E9).

E o hotel sempre tem esse cuidado para ficar sempre buscando, **nunca deixa o cliente sem resposta** (E11).

Eu acho que **a manifestação do hotel deve ser sempre**, de agradecimento, dando satisfação, **deve ocorrer sempre** (E12).

Devido às características da atual sociedade em rede (CASTELLS, 1999a), onde os fluxos de informação estão cada vez mais fluídos e ampliados (PRIMO, 2007), a comunicação organizacional com públicos que acontece em ambientes digitais precisa operar de forma interativa e permanente. Assim, segundo os pesquisados, os investimentos em comunicação formal pela organização precisam ocorrer logo após a publicação de determinada opinião e avaliação pelo hóspede na internet. Quanto mais instantânea for à resposta do hotel, mais chances ele terá de (re)estabelecer um relacionamento com o sujeito produtor do comentário, principalmente se as percepções dele sobre o hotel forem negativas. Nessa perspectiva, os próximos excertos ilustram o momento (temporal) em que os hotéis procuram responder aos hóspedes produtores dessas opiniões materializadas em sites de redes sociais:

A gente percebe que houve algum comentário [...] em **seguida** ela [funcionária responsável] **já manda uma resposta para o cliente**, pelo menos, agradecendo [...]. Acho que tem que **ser breve**. Acho que **não pode passar muito tempo**, porque senão perde o sentido da coisa (E15).

Assim que me são entregues [as opiniões dos hóspedes], eu **já procuro responder para o cliente**, sendo positiva ou negativa (E11).

Tem de estar pronta para **dar uma resposta na hora**. O pessoal não quer ouvir: ‘amanhã a gente vai resolver’ ou ‘hoje não tem ninguém, amanhã a gente resolve’. [...] Eles [clientes] são muito **imediatistas** (E3).

Além de serem realizadas diretamente com o hóspede, as ações de relacionamento do hotel, segundo informantes, precisam primar pela veracidade de seu conteúdo. Investimentos apenas em nível discursivo não são suficientes para reverter opiniões negativas dos públicos.

É necessário que sejam realizadas ações concretas, como por exemplo, se for o caso, investimentos em infraestrutura e qualificação dos serviços prestados, isto é, agir no sentido de atender as demandas indicadas pelos hóspedes. Conforme alguns gestores entrevistados, caso não haja investimentos reais em ações de gestão, os problemas tendem a persistir, assim como os comentários negativos dos hóspedes sobre a organização. Reforça-se, aqui, a ideia de que toda ação do hotel que procura mascarar suas falhas através de campanhas publicitárias e/ou persuasivas pode ser posta em xeque pelos hóspedes (reais), na medida em que eles dão visibilidade aos elementos que a organização tentou encobrir e/ou deixar ao fundo da cena. Nas palavras dos gestores:

Se tu colocares que algo vai ser verificado, que **algo vai ser melhorado, que realmente seja**. Que **não seja uma resposta vaga**, assim: ‘vamos melhorar o serviço’ e não ser feito nada (E4).

Se tu discutires e **não fizeres uma ação, ela não tem valor nenhum**. Aquilo acaba passando e não tem valor nenhum **até que outro hóspede venha e chame atenção de novo** [para aquele mesmo problema] (E6).

Só o **retorno direto com o cliente não é suficiente**. Então, realmente, **tem que ser feita a ação** de arrumar o que está sendo comentado (E2).

É necessário, assim, gerir a comunicação de modo que os hóspedes (reais e potenciais) estejam sempre informados sobre ações, reformas e investimentos que estão sendo realizados pelo hotel. Conforme afirma Baldissera (2008a), a organização precisa primar por informações amplas e verdadeiras, a fim de qualificar suas interações com os diversos públicos e agir responsavelmente na sociedade. Em perspectiva semelhante, Oliveira e Paula (2007) alegam que os relacionamentos requerem informações permanentes e claras sobre o posicionamento da organização em relação a sua atuação e aos interesses dos sujeitos ligados a ela. Nessa direção, para Deetz (2010, p. 95), uma conversação aberta exige duas condições básicas: a) a organização, ao invés de tentar controlar e/ou dirigir, precisa se comprometer em permitir que significados e concepções de mundo divergentes se exponham frente a frente durante o ato comunicacional; e, b) assegurar que a alteridade possa desafiar e tensionar as preconcepções trazidas à interação. Esses relacionamentos, portanto, possibilitam que os próprios públicos questionem e tirem suas dúvidas em relação às práticas do hotel, além de permitir que ele esclareça suas ações e tenha conhecimento aprofundado do perfil (desejos, expectativas e necessidades) dos sujeitos que interagem com ele. Essa compreensão é destacada pelos gestores, conforme se pode ver a seguir:

O hóspede tem que **estar informado do que está acontecendo**. [...] A gente tem que **informar eles do porque que está acontecendo**, porque senão é aquilo: eles irão reclamar e vão continuar reclamando, sem saber o que está acontecendo, sem saber a origem do problema e se ele vai ser solucionado ou não (E13).

O apartamento está precisando de uma reforma de banheiro. **Então, eu tenho que responder que o hotel já está fazendo isso**. Por que isso leva um ano, dois anos, mas que, quando ele chegar aqui, com certeza, vai ficar com um apartamento em que o banheiro já está reformado (E14).

Contudo, observa-se, pela análise dos relatos dos informantes, que não há um padrão nas formas de interação estabelecidas pela organização com os sujeitos que ofertam sentidos sobre ela na internet. Enquanto para alguns gestores é necessário que as manifestações formais do hotel sejam publicadas no próprio site onde as opiniões dos hóspedes foram materializadas, para outros entrevistados contatar os públicos através de outros meios, como e-mail e telefone, por exemplo, permite estabelecer relações mais personalizadas.

Para alguns informantes, publicar a resposta do hotel no próprio site em que o sujeito se manifestou – sempre que o site possibilitar esse tipo de interação (interação mútua, conforme Primo, (2011)) –, propicia à organização dar visibilidade à sua posição sobre o fato mencionado, não apenas ao produtor do comentário, mas também para outros internautas (hóspedes potenciais), que buscarão por informações sobre meios de hospedagem nesse espaço digital, conforme ilustram as próximas STs:

A gente procura verificar esse acontecimento e **dar um retorno** para o cliente, se possível **dentro daquela rede** [site] mesmo (E11).

Sempre que possível, quando a gente tem acesso, a **gente entra em contato no próprio site** [de opiniões e avaliações] (E8).

Entretanto, na concepção de outros gestores, estabelecer contatos diretos, através de ligações telefônicas, com os públicos que se manifestaram sobre a organização na internet, possibilita manter a privacidade do hóspede, além de produzir relacionamentos mais humanizados, que promovam e estimulam certos valores de hospitalidade. Segundo entrevistados:

Aqui existe muito a situação do **ligar**. Aqui nós trabalhamos muito com o **falar**, principalmente por **telefone com o cliente**. A intenção é ouvi-lo e saber que não é através de um registro, de um e-mail, que seja **bem pessoal**, que **toque mais a parte humana** que hoje é o que acaba ficando vago (E14).

Eu sou mais a favor de me manifestar **falando diretamente com a pessoa Não publicamente**. [...] Eu prefiro **ligar do que falar por e-mail**. Eu acho que **falar pessoalmente**, por telefone, **é melhor** do que falar por e-mail (E7).

O segundo núcleo de sentido desta subcategoria refere-se às ações promocionais realizadas pelo hotel, as quais são identificadas como: a) ações de desconto; b) ações discursivas de promoção.

As ações de desconto se referem às ofertas monetárias em hospedagem e/ou aos brindes concedidos pela organização aos hóspedes (reais). Essas ações são executadas, geralmente, com o objetivo de amenizar as impressões negativas dos públicos, além de, em alguns casos, estimulá-los a retirar seus comentários da internet. Apesar de alguns gestores negarem a existência de ações de desconto (como pode ser observado pela expressão “não é o caso do nosso hotel”), boa parte dos entrevistados afirmou conhecer a realização desse tipo de prática, revelando que ela é desenvolvida, com frequência, no setor hoteleiro. Os relatos seguintes ilustram a realização dessas ações de desconto pelos hotéis:

Em certos pontos **até recompensando com outra hospedagem ou com desconto na próxima hospedagem**, [devido] às situações que foram negativas para o cliente e que não atenderam todas as expectativas dele (E12).

Em alguns casos, **quando a gente percebe que foi uma falha nossa**, a gente entra em contato com o cliente, **oferece alguma coisa, oferece uma cortesia de hospedagem** (E15).

Pelo que eu sei de parceiros, **não é o caso do nosso hotel**, alguns fazem isso: eles entram em contato com o cliente para **oferecer algum bônus para a pessoa retirar esse comentário**, para não **prejudicar suas futuras vendas**. (E2).

Os gestores hoteleiros identificam também que há hóspedes que publicam comentários negativos sobre a organização na internet, com claro objetivo de obterem algum benefício e/ou barganharem algum tipo de oferta daquele estabelecimento, como se visualiza nas seguintes STs pelas expressões “aproveitadores”, “ter um benefício” e “segundas intenções”:

Ainda tem os **aproveitadores de ocasião**, isso existe sim. Aquelas pessoas que fazem uma **crítica pensando em levar vantagem** [...] Existem situações que a **reclamação é com o intuito de ter um benefício ali adiante** (E12).

Assim como tem pessoas que fazem isso [comentários na internet] de coração, sinceramente, tem aqueles que fazem com **segundas intenções** (E10).

A segunda ação que se desdobra deste núcleo de sentido - promoção - é o uso discursivo das opiniões dos hóspedes pela organização para dizer sobre si. É possível identificar, pela análise dos relatos, o uso dessas conversações pela gestão hoteleira em duas situações: com a reprodução das opiniões positivas e elogiosas dos sujeitos pela organização em suas campanhas e peças publicitárias; e, com ações que procuram estimular os hóspedes a se manifestarem na internet sobre os serviços prestados pela organização, a fim de que ofertem sentidos coerentes com aqueles que ela deseja ter associados a si. Esse incentivo ao hóspede, em geral, só acontece quando ele sinaliza, de alguma forma, que está satisfeito com a hospedagem e que, por conseguinte, os possíveis sentidos que espalhará serão benéficos à imagem idealizada pelo hotel. Nas STs a seguir, observam-se exemplos de como as opiniões elogiosas materializadas na internet são usadas pelos hotéis publicitariamente:

Estamos **usando isso a nosso favor**. Então, quem está dizendo isso, não é [nome do hotel], mas sim as **outras pessoas que vieram aqui**. O site pode estar lindo, mas se o site realmente estiver lindo e eu **ler os comentários que também estão lindos é muito bom e isso vai ajudar no convencimento** [de outros hóspedes potenciais]. Então essa é a forma que a gente decidiu para utilizar (E3).

Nós temos uma página no *Facebook* que a gente costuma **colocar os últimos 4 ou 5 comentários na nossa página** uma vez por semana. Pra quê? Para que todos os públicos saibam como somos. [...] Então, a gente usa sim, de **uma forma positiva**. A gente **ganha prêmios** pelo *Tripadvisor*, pelo Quatro Rodas, selos de excelência anos após anos: a **gente publica e vai mantendo todo mundo informado** (E5).

Assim, se, por um lado, alguns informantes afirmam inserir as opiniões elogiosas dos hóspedes nas comunicações formais do hotel, por outro lado, parte dos entrevistados atesta não realizar esse tipo de ação, pois a considera tendenciosa. Segundo relatos, tal prática transmite ao hóspede a sensação de que os gestores estão “filtrando” os melhores comentários - geralmente aqueles com caráter elogioso - para promover o hotel. Além disso, boa parte dos pesquisados menciona que já existem sites como o *Booking* e *Tripadvisor*, onde os sujeitos são relativamente livres para expressarem suas opiniões e relatarem suas experiências em meios de hospedagem:

Até a gente, quando compra outros serviços, tem certo **preconceito baseado em comentários** [do próprio site da organização]. Então tu **não tens total garantia de onde veio aquilo**. Então a gente percebe hoje que o cliente tem nesses sites específicos, porque ele sabe que [...] **foi um cliente e não é o próprio hotel que está se vendendo** (E2).

Até porque [colocar as opiniões dos hóspedes nas peças publicitárias do hotel] é **meio manipulado**, pois eu posso **escolher ou eu mesmo escrever esse comentário** de um hóspede que passou por aqui. (E3).

Quadro de depoimentos de hóspedes, a gente nunca fez. O quadro de depoimentos, quando a gente usa **parece que a gente está filtrando**. Sei lá, a gente hospedou 100 hóspedes e vamos **pegar só os 10 melhores** e tem mais 90 que não estamos **filtrando** (E9).

Em função de o uso pela organização dessas opiniões positivas manifestas na internet poder ser percebido como tendencioso pelos públicos, outra ação ganha relevo na comunicação formal dos hotéis. Essa ação consiste em fazer do hóspede um porta-voz da organização. Para isso, estabelecem certos procedimentos dentro do hotel que procuram estimular o sujeito, quando identificam que ele está satisfeito com a hospedagem, a relatar sua experiência em sites de redes sociais, conforme exemplificam as seguintes STs:

O desafio é sempre conseguir uma pontuação alta. Então, [a gente busca] **cativar o hóspede e motivar ele a fazer comentários nas redes sociais**, ou nos canais de venda [como no *Booking* e *Tripadvisor*, por exemplo] (E1).

A gente diz pra ele [hóspede] **inserir nessas redes sociais** que se tem hoje em dia, como o *Tripadvisor*, o *Booking* [...] a **gente estimula dentro da carta pós-venda** que a gente encaminha, [pois] ela possui um link da página do [nome do hotel] no *Trip* e no *Facebook* (E4).

A gente solicita para o cliente **deixar o depoimento no site do hotel ou no site onde ele fez a compra** (E8).

No fechamento do mês, a gente pega esses mesmos opinários e manda um e-mail para os clientes **solicitando o preenchimento no *Tripadvisor* para aumentar nossa pontuação lá** [...] A gente **valoriza mais os positivos** né. A gente **sempre solicita** para aquelas pessoas que fizeram de **forma positiva**, que eles coloquem sua opinião lá no *Tripadvisor* (E15).

Observa-se, então, que o uso das opiniões positivas nessa ação tende a ser mais invisível se comparada àquela prática mencionada anteriormente, pois aqui é o hóspede, de forma independente, quem se manifesta sobre o hotel, embora seja fortemente influenciado pela organização. Apesar de alguns gestores terem mencionado processos formais e planejados para realização dessa ação (como enviar uma carta pós-venda), nota-se que, em geral, essa prática acontece informalmente através das interações que são estabelecidas entre empregados e hóspedes, ao final da hospedagem (*check-out*).

Nessa ação, portanto, destaca-se a atuação dos empregados do hotel em suas atividades cotidianas, pois são eles que decidirão se devem, ou não, estimular determinado

sujeito a se manifestar na internet. Nessa perspectiva, pode-se dizer, com base em Pérez (2001), que essas ações estratégicas tendem a ser construídas, impactadas e reformuladas na situação de interação, sendo influenciada pelos diversos fatores que envolvem a situação presente. Fundamentando-se nas concepções de Mead (1972) acerca do triplo movimento de interação, é possível afirmar que o empregado decidirá por executar determinada estratégia de atuação a partir das reações que os hóspedes produzirem durante a interação, principalmente, devido aos estímulos emitidos pelo primeiro interagente – nesse caso, o próprio empregado. Então, o incentivo (ou não) do empregado ao sujeito será decidido ao longo do ato social, a partir do desenrolar da situação e dos gestos e significados emitidos pelo hóspede.

Dito isso, diferentemente dos demais núcleos de sentido desta subcategoria, que tratam sobre a necessidade de as organizações produzirem comunicação em razão das conversações dos sujeitos na internet, o terceiro núcleo temático – silenciamento – evidencia algumas contradições nos relatos dos gestores entrevistados acerca dos fenômenos pesquisados nesta dissertação. Inclui-se aqui, portanto, as unidades de análise que se referem ao silenciamento (não manifestação formal) do hotel, em relação às opiniões publicadas sobre ele em ambientes digitais.

Importa dizer que, ao assumir a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 33), compreende-se que o silenciamento do hotel também tende a comunicar. Nesse caso, por exemplo, ao ler os comentários publicados em sites de redes sociais e não observar nenhum esclarecimento/manifestação da organização sobre o que foi mencionado sobre ela, o hóspede (potencial) pode atribuir sentidos de que, assim como no ambiente digital, a gestão hoteleira, na prestação de seus serviços, também não está preocupada em ouvir e interagir com o hóspede durante sua estadia. Assim, esse silenciamento da organização poderá produzir percepções negativas, podendo incidir, inclusive, na decisão de compra de hospedagem nesse estabelecimento. Isso porque a atuação dos hotéis nas redes digitais pode dizer muito sobre suas práticas cotidianas. Por isso, ao estar inserida nesse ambiente, a organização necessita ter agilidade e competência em seus processos para analisar o que dizem sobre ela e, se for o caso, agir de forma participativa em suas interações com públicos. Além disso, é preciso que sua conduta nesses espaços esteja articulada à cultura e à identidade do hotel para que não haja desalinhos e contradições entre suas interações online e off-line.

Diante disso, ao analisar as sequências de texto que integram este núcleo de sentido, é possível identificar dois motivos principais que fazem com que os gestores hoteleiros optem

por não se manifestarem formalmente em relação às manifestações da “organização falada” na internet: a) por concepção estratégica; e, b) por limitações técnicas.

Alguns entrevistados afirmam que a opção por silenciar é uma atitude estratégica para evitar que os sentidos negativos materializados em sites de redes sociais ampliem ainda mais seus níveis de visibilidade. Por isso, segundo informantes, a melhor estratégia é “ficar quieto” e não realizar nenhuma ação formal de comunicação, conforme ressaltam as próximas STs:

Você **se meter a falar é pior**. Eu acho pelo menos do jeito que o ser humano está hoje, que **o melhor é ficar quieto** [...]. Eu poderia, por exemplo, escrever para essas pessoas que falaram bem da gente. Poderia agradecer, mas eu **fico quietinha no meu canto, não faço nada** (E10).

Até para proteger a privacidade do hóspede e até para não criar uma “**rixa**” **através de uma rede social ou de um canal online**. Tu não podes criar uma **polêmica ainda maior**. Tu tens que ter respeito ao hóspede. Daí, se após isso, o **hóspede retirar o comentário dele**, melhor ainda (E1).

Além dessa concepção estratégica, a arquitetura de alguns sites onde os hóspedes produzem e compartilham informações sobre meios de hospedagem não concede espaço para a publicação de respostas às organizações referenciadas nessas conversações. Essa limitação técnica, segundo os informantes, é bastante prejudicial à comunicação tanto por limitar a interação quanto por permitir apenas a visualização de uma versão dos fatos, principalmente quando os comentários abordam problemas e insatisfações dos sujeitos em relação aos serviços prestados pelo hotel. Nas palavras dos gestores pesquisados:

Agora, **o direito de resposta** é importante. Alguns sites, eles não te dão [direito de resposta]: 90% deles [sites] não te dão. [...] Então, eu acho que se você tivesse **um direito de resposta**, esses comentários seriam 100%. [...] A pessoa que **vai ler não vai saber se é certo ou errado**. Então, se você puder ter um direito de resposta, seria uma **conquista dos hotéis** (E5).

Ele não te dá [direito de] resposta. Ele te deixa com uma opinião negativa, **sem tu poderes te justificar**. Então, muitas vezes, alguma coisa que acontece de errado, às vezes, não é tua culpa [...] E tu **não tens direito de resposta** (E9).

Apesar das limitações técnicas de alguns sites para promoção de interações entre organização e públicos, os gestores afirmam que, quando há possibilidade de haver uma ação conjunta entre os interagentes nesses sites, os diálogos do hotel com os hóspedes tendem a ser reduzidos, visto que, segundo o informante, “as pessoas depois que são esclarecidas [pelo

hotel], não nos dão retorno de satisfação ou de insatisfação, simplesmente cessa a comunicação” (E2). Isso dificulta consideravelmente as interações (trocas efetivas de informações) da organização com seus diversos públicos no ambiente digital.

5.2.2.3 Ações operacionais

Esta subcategoria contempla as STs que destacam os investimentos realizados pela organização em razão das opiniões e avaliações manifestadas pelos hóspedes (reais e potenciais) na internet. Pela análise dos relatos dos entrevistados, é possível verificar que, ao ser perturbado pelos sentidos postos em circulação em ambientes digitais, o hotel tende a analisar as demandas mencionadas nessas conversações (conforme procedimentos de escuta destacados na subcategoria “ações de monitoramento”) e, a partir disso, propor ações que visem atenuar ou sanar os problemas indicados pelos hóspedes em seus comentários publicados nos sites de redes sociais. Nessa perspectiva, identificam-se dois núcleos de sentido que se desdobram desta subcategoria: a) investimentos em infraestrutura; e, b) investimentos em serviços.

Integra o primeiro núcleo temático as STs que se referem aos investimentos realizados em infraestrutura (aspectos tangíveis) do hotel, ocorridos em razão dos sentidos ofertados nos processos comunicacionais da “organização falada”. É possível observar que, a depender dos sentidos ofertados pelos hóspedes na internet, as ações de infraestrutura poderão exigir elevado custo financeiro ao hotel. Além disso, nota-se que tais ações tendem a ocorrer de forma permanente, já que, ao mesmo tempo em que os gestores pesquisados citam investimentos já realizados, também apontam mudanças estruturais que estão previstas para acontecer no futuro. Dentre as ações executadas, os entrevistados mencionam, em seus relatos, investimentos em reformas de apartamentos, trocas de piso, compras e instalações de equipamentos eletrônicos, e substituição de mobílias antigas, conforme exemplificam as STs a seguir:

Questão de **sala de ginástica, sauna**, era uma coisa que muitas pessoas comentavam e a gente devolveu aqui. **O próprio wi-fi**, embora ainda não funcione bem, nós já melhoramos muito ao longo do tempo (E3).

É a questão que eu te falei: **troca de piso, secador de cabelo, cofre no quarto, mais espaço** [para outros alimentos] **no café da manhã**. Todas essas coisas estão sendo feitas **baseadas nos comentários** (E5).

A gente **fez uma sala de fitness, uma sala de ginástica nova**, que era uma solicitação de nossos hóspedes. A gente **tem previsto para semana que vem a renovação de duas alas, dois andares do hotel**. Isso é, mais ou menos, uns **25 apartamentos**, que também são em **virtude de reclamações**. Isso é resultado das questões dos clientes nos sites (E6).

As **Tvs** que foi um **investimento bem alto**. Eu tenho **previsto** para fazer um **investimento bem alto** que é colocar **ar condicionado** em todo o hotel. Então, isso também **vem da reclamação dos clientes** (E15).

Em razão de ser um dos principais destinos turísticos do Brasil, os estabelecimentos hoteleiros da Microrregião das Hortênsias na Serra Gaúcha/RS registram alta rotatividade de hóspedes ao longo do ano, o que tende a resultar em grande quantidade de comentários publicados sobre essas organizações na internet. Com isso, a gestão precisa estar permanentemente executando ações de melhorias na infraestrutura do hotel, muitas vezes, sem estarem previstas nos planos de investimento da organização. Até porque, conforme se destacou sob outras subcategorias, caso o hotel não invista imediatamente em reformas e adequações em sua estrutura, é provável que aquela impressão negativa, já materializada na internet, impacte na percepção de outros hóspedes (reais) e, com isso, seja novamente referenciada em comentários, tornando-se recorrente e ampliando sua potência para prejudicar a imagem do hotel. Assim, de acordo com o entrevistado E3 “quanto mais rápido tu agires, menos impacto aquela pessoa vai sentir, mesmo que ela já tenha sido prejudicada”.

Em relação a isso, é possível evidenciar ainda que, apesar de já terem sido realizadas reformas estruturais em determinadas áreas da organização, se outro hóspede tiver a impressão de que não houve melhorias, que aquilo ainda não está de acordo com suas expectativas e publicar isso na internet, o hotel precisará, segundo relatos dos informantes, executar novos investimentos que se adequem às observações feitas pelo sujeito:

O pessoal sempre comentou da hidro, daí nós fizemos uma **reforma nesse quarto**. [...] Inicialmente, a **reforma foi feita** com box de vidro tanto na parte do chuveiro, quanto na parte do sanitário. Isso foi uma das reclamações, de início, que os hóspedes falaram na questão da privacidade. [...] **Isso gerou outra reforma, em que foi retirado o box de vidro e foi fechado a parte do sanitário** (E4).

Há algum tempo tínhamos reclamação da **piscina** por que o ambiente dela é frio e a piscina é aquecida. **O hotel fez a estrutura e colocou ar [condicionado] dentro do ambiente** [...] só que ainda não conseguiu sanar todo o problema, mas já está sendo feito **um estudo de novo para estruturação** e ver se a gente consegue resolver (E11).

Embora os processos comunicacionais da dimensão da “organização falada” também aconteçam em interações face-a-face, constata-se que eles tendem a adquirir mais relevância para os entrevistados à medida que são materializados em ambientes digitais, exigindo, assim, investimentos imediatos em ações de melhorias na infraestrutura do hotel:

Eu te dou exemplo do **piso de cerâmica** que o pessoal reclamava que tinha barulho e a gente, **até saber que foi para internet aquilo**. Uma coisinha que o hóspede falou que realmente tinha barulho de manhã, [em função] do salto alto da mulher. **Em uma semana a gente estava com piso de vinílico e resolvemos o problema** (E5).

Reativamos a academia, pois nós tínhamos desativado a academia, porque a gente está dentro de um parque e a gente acreditava que as pessoas prefeririam caminhar, usufruir do parque. Mas em função do clima e da temperatura, a gente modernizou a academia porque **existia uma exigência grande** [dos hóspedes na internet] (E12).

Assim como são implementadas ações de gestão para melhoria de aspectos estruturais, o setor de serviços do hotel também recebe investimentos continuamente em razão dos sentidos ofertados na dimensão da “organização falada”. Nessa direção, o segundo núcleo temático desta subcategoria refere-se aos investimentos realizados com os prestadores de serviços do hotel. Pela análise dos relatos, esses investimentos são realizados tanto nos produtos oferecidos (como, por exemplo, o cardápio do restaurante), quanto com os funcionários e fornecedores que prestam algum tipo de serviço ao hotel, tais como de lavanderia, transporte e limpeza. Algumas das ações de investimentos em serviços são destacadas nas próximas STs:

Nosso cardápio está **sempre alterando**. Então: ‘ah, a gente vê que tal prato está gerando muita reclamação ou não está saindo 100% da nossa parte na questão do preparo e **daí a gente modifica**’. Então tem **modificações leves** que a gente vai fazendo (E4).

Eu acho que tem **bastante reclamação em função da lavanderia**. [...] Então, a gente teve que, várias vezes, **trocar a lavanderia para uma que se adequasse ao nosso sistema**, para que o retorno das roupas da lavanderia ficasse rápido (E13).

Importa dizer, por fim, que as ações de investimentos em infraestrutura e em serviços do hotel podem trazer retornos positivos em termos de comunicação, à medida que os hóspedes (reais) ficam satisfeitos com suas experiências de hospedagem e as publicam em sites de redes sociais. Conforme afirma o entrevistado (E3), “a gente já percebeu que o nosso

negócio é investir em nossa estrutura, na qualificação [...] de pessoal, que isso [comunicação] automaticamente vai surtir efeito, vai sair [bons comentários sobre o hotel]”. Esses investimentos têm modificado, inclusive, os processos gerenciais dessas organizações, como se verá na próxima subcategoria.

5.2.2.4 Ações gerenciais

Com base no que foi apresentado até aqui, verifica-se que os sentidos ofertados na dimensão da “organização falada” têm impactado, em diferentes níveis e formas, nos processos gerenciais do hotel. Tendo em vista as configurações sociais, culturais e tecnológicas da atual sociedade, pode-se dizer que as organizações, ao serem entendidas como sistemas abertos e se constituírem em um “locus” de contradições estruturais e processuais, tendem a ser permanentemente perturbadas e modificadas por diversos sistemas, como, por exemplo, o econômico e o tecnológico (JUNQUILHO, 2001). É provável que esses tensionamentos, por conseguinte, se reflitam nas ações gerenciais do hotel e, não raras vezes, modifiquem seus processos.

Nessa direção, esta subcategoria contempla as STs que destacam algumas mudanças ocorridas nos processos gerenciais dos hotéis, devido às opiniões manifestadas pelos hóspedes na internet. Nas próximas STs é possível visualizar algumas dessas alterações que ocorrem nas formas de gerir os processos dos hotéis:

A visão no início era: ‘vamos para o mercado, a gente tem que investir numa propaganda, tem que anunciar na rádio’. Então, é uma **mudança** que a gente já conseguiu implantar aqui que é **investir na estrutura, no interno** [...]. Essa foi uma das **grandes mudanças, o que mais dá para pensar nesse nível de gestão** (E3).

Mudou bastante o **modo de tu comandares**, a **gestão de tempos para cá**. [...] Hoje [...] a gente faz algumas ações por conta nossa, mas **basicamente é ouvindo o nosso cliente** (E6).

A gestão hoteleira é muito antiga. Hoje ela começa a mudar. [...] Então, não é só uma **questão de internet, novos negócios, novas economias, novas velocidades**. A **internet** é, com certeza, a ponta que está levando todo esse **fluxo da revolução**, mas tem outros motivos por trás também (E9).

Observa-se que, além de os fluxos de sentido ocorridos na dimensão da “organização falada” terem modificado a frequência e as formas com que são realizados os investimentos do hotel, eles também alteraram o “modo de comandar” os processos dessas organizações.

Segundo ressalta o entrevistado, “a gestão está mais cabeça aberta” (E13) para ouvir opiniões divergentes dos públicos, para modificar suas práticas, bem como para implementar ações e fazer melhorias no hotel. Pela interpretação das unidades de análise que integram esta subcategoria, podem-se identificar dois núcleos de sentido principais que, embora sejam ações já realizadas pelos hotéis, revelam algumas alterações nos processos gerenciais dessas organizações. São eles: a) atendimento personalizado; e, b) ações de antecipação.

É possível dizer que, se, anteriormente, os serviços do hotel eram padronizados para todos os hóspedes, agora, a gestão tem trabalhado para tornar seus produtos cada vez mais personalizados, a fim atender às expectativas e necessidades particulares de cada sujeito. Isso tende a alterar, conseqüentemente, grande parte dos processos da organização, desde as atividades de check-in até os serviços de governança (limpeza, conservação e abastecimento das habitações), visto que todas essas ações terão caráter personalizado, com base nos desejos de determinado hóspede. Assim, embora nem todos os gestores pesquisados tenham mencionado realizar atendimentos personalizados aos públicos, observa-se que essa prática é uma tendência no setor hoteleiro. Isso fica evidente no relato do entrevistado quando afirma que “todo hóspede é VIP, não dá para deixar escapar um, porque um pode fazer a diferença” (E3). Nessa mesma direção, as próximas STs exemplificam como a gestão hoteleira realiza atendimentos cada vez mais personalizados:

Quando tu retornares para o hotel tudo que tu deixaste [registrado em sites de redes sociais], tudo que estiver ao alcance, vai estar a tua espera [...] Então, **este é um trabalho tanto lá na rede social quanto forte aqui dentro do hotel**. E isso é o que faz esse cliente estar aqui sempre. **Estar sempre porque a preocupação é constante para com ele** (E14).

Então, a gente está tendo que tomar **um tipo de atendimento que é diferente para cada pessoa**. [...] Cada nicho busca algo diferente, então a gente tem que tentar agradar esse cliente. [...] Então, tem que entender o que aquele nicho está buscando (E2).

Criar um **banco de dados** que você **conheça o seu cliente** e que você **saiba a expectativa do teu cliente**. Isso é o **diferencial e ajuda muito**. Tu retornares no teu hotel e tu já estares com **a ficha preenchida dentro da recepção** (E12).

Se, em alguns hotéis, há investimentos concretos para realização de atendimentos personalizados aos hóspedes, em outros, o tratamento tende a ser diferenciado apenas para aqueles sujeitos que possivelmente irão se manifestar em sites de redes sociais, pois efetivaram suas reservas de hospedagem através desses canais. Com isso, é bem provável que

os próprios sites os estimulem a manifestarem suas experiências em determinada organização, conforme segue:

Tem hotéis [...] que quando é um **hóspede da Booking** que, muito provavelmente, vai fazer um comentário: **o hóspede ganha um tratamento diferenciado**. Então, a equipe já o trata [diferente] por que ele veio **de um canal que ele vai poder expressar a opinião dele mais facilmente. Dá um tratamento diferenciado**. De outros hotéis que a gente percebe [isso é recorrente], acabam empregando essa prática, já com medo de: **‘opa! se eu não tratar bem aquela pessoa, ela vai fazer um comentário negativo’** (E1).

É um público que só trabalha com *Booking*, outro direto com o hotel e outro só com *Tripadvisor* e assim em todos os meios. Dificilmente, uma pessoa nos comenta que viu em mais de site um comentário. Normalmente é um só. Então, a gente tem que **perceber esse tipo de cliente e tratá-lo diferente** (E2).

O segundo núcleo temático desta subcategoria inclui as STs que se referem às ações realizadas pela gestão para evitar possíveis opiniões negativas de hóspedes na internet, além de prevenir eventuais situações de crise. Tais práticas são definidas aqui como ações de antecipação. Preocupadas cada vez mais com as opiniões dos públicos, as organizações hoteleiras procuram realizar investimentos que amenizem qualquer frustração e insatisfação que possa ocorrer com o sujeito durante sua estadia. Para isso, é preciso cada vez mais que a gestão estabeleça processos de escuta qualificados para compreender as características, necessidades e expectativas dos públicos. E, a partir disso, construa cenários prováveis que atenuem possíveis insatisfações dos hóspedes. As STs a seguir ilustram essas ações de antecipação:

Eu posso tomar **aqui dentro as ações** que, de repente [os hóspedes] nem tenham lido aquele comentário, mas eu **já tomei a ação**. Ela [hóspede] também vai sair satisfeita, mesmo sem saber que o problema ocorreu (E3).

Ocorrem automaticamente quando você vê que tem uma coisa nova que está entrando, que todo mundo está falando sobre aquilo. Então, você tem que ficar alertar e [se] **atualizar**. [...] **Não porque alguém reclamou**, mas porque a gente viu [que era necessário fazer o investimento] (E10).

Não só por causa de reclamações, mas também **por causa de necessidade de [se atualizar]**. Os carpetes foram mudados, as fechaduras dos apartamentos [foram alteradas] por fechaduras eletrônicas, foram colocados cofres que **também não foi um pedido do cliente, foi um bônus que a gente fez** [...]. Isso tudo o hotel está **buscando inovar e trazer isso para o cliente** (E11).

Dito isso, apresentadas as categorias e subcategorias desta análise, juntamente com as sequências de texto que ilustram cada uma delas, é necessário, na seção seguinte, fazer algumas inferências pontuais acerca das percepções dos gestores entrevistados, bem como refletir, de forma breve e sistematizada, sobre as implicações dos sentidos ofertados na dimensão da “organização falada” para os processos de comunicação e de gestão dos hotéis.

5.2.3 Impactos das conversações online para os hotéis: percepções e inferências

Após a análise, é possível afirmar que, independentemente do porte das organizações em que trabalham, todos os gestores entrevistados consideram de fundamental importância que a gestão hoteleira acompanhe e interprete o que os hóspedes (reais e potenciais) estão dizendo sobre seus estabelecimentos nos ambientes digitais, e, na medida da necessidade, traduza os conteúdos dessas falas em ações de comunicação e de gestão.

Em geral, verificou-se que as opiniões e avaliações dos públicos na internet tendem a provocar significativas implicações para os hotéis, tanto em termos econômicos (impactando na taxa de ocupação, ao influenciarem outros hóspedes potenciais em suas decisões de compra de hospedagem, assim como na necessidade de os gestores investirem em infraestrutura e serviços do hotel), quanto em termos simbólicos (trazendo ganhos ou prejuízos em imagem e poder simbólico à organização). Observa-se, ainda, que essas opiniões e avaliações dos sujeitos sobre hotéis, à medida que se materializam em sites de redes sociais, podem se traduzir em *rankings*, que hierarquizam os meios de hospedagem pela qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos, segundo percepções de seus hóspedes.

Ao estar nas primeiras colocações desses *rankings*, ou seja, no foco da cena (TRIVINHO, 2011), o hotel tende a ampliar seus níveis de visibilidade, além de aumentar a possibilidade de se constituir como distinto (obter destaque) e de ser reconhecido como organização de excelência, o que poderá, conseqüentemente, resultar em prestígio, fama e reputação positiva. Ademais, ocupar posições de destaque nesses *rankings* significa exercer-se sobre os demais hotéis concorrentes, tendendo a ofuscar suas presenças nesses espaços.

Diante disso, pode-se dizer que essas classificações são constituídas por diversas relações de força, principalmente por disputas de posições entre as organizações do setor hoteleiro, sendo que cada uma delas procura unir esforços no sentido de proporcionar experiências agradáveis de hospedagem aos hóspedes para que, ao atribuírem notas ao hotel nos sites de redes sociais, contribuam para que ele assuma posições privilegiadas (primeiras colocações) nesses *rankings*.

No que concerne às percepções dos gestores entrevistados acerca das conversações online, observou-se que, embora algumas concepções sejam convergentes, outras revelam certas divergências. Por exemplo, se, para alguns entrevistados, as opiniões dos hóspedes, que ofertam sentidos negativos sobre o hotel na internet, podem se configurar como informações que contribuirão para qualificação dos processos da organização, para outros informantes, tais falas, muitas vezes, são concebidas como irrelevantes, o que evidencia a dificuldade ou mesmo a resistência de alguns gestores de estabelecerem processos qualificados de escuta em suas organizações, de modo que consigam entender a significação construída pelo hóspede, a partir de seu lugar sociocultural.

Em perspectiva semelhante, considerando os processos práticos dessas organizações, constatou-se que, apesar de terem objetivos parecidos, as ações realizadas pelos hotéis apresentam diferentes formatos e níveis de profissionalização. Nessa direção, observou-se que as organizações pertencentes aos estratos C e D (acima de 151 leitos) possuem boas estruturas técnicas e profissionais qualificados (muitas vezes, decorrentes da contratação de empresas terceirizadas) para monitorarem as falas dos públicos e interagirem com eles nos ambientes digitais. Já nos hotéis de menor porte, que integram os estratos A e B (até 150 leitos), os processos de escuta e as atividades de relacionamento, em geral, ocorrem de modo mais informal e desconexo, sem estarem integrados a uma estratégia global da organização, que defina sua conduta na internet. Isso pode levar a gestão a adotar ações de comunicação equivocadas e incoerentes com as lógicas das interações nas redes digitais, como é o caso, por exemplo, dos gestores hoteleiros que optam por nunca interagir, na internet, com os hóspedes produtores dos comentários sobre a organização. Contudo, vale destacar que, em alguns casos, a opção por silenciar - não interagir - pode ser considerada estratégica, caso esteja integrada à política de comunicação do hotel.

A partir dessas percepções dos entrevistados e com base nas ações realizadas nos/pelos hotéis em função das opiniões e avaliações dos hóspedes publicadas em sites de redes sociais, é possível afirmar que esses fluxos comunicacionais, além de perturbarem os gestores hoteleiros a alterarem políticas de atendimento e investirem continuamente em ações de comunicação e de gestão, também alteram, em alguns casos, a configuração de negócio dessas organizações. Isso fica evidente quando os entrevistados afirmam que, devido às melhorias realizadas na organização em razão das conversações online, ela passa a atrair hóspedes com renda econômica superior ao seu posicionamento de mercado, exigindo, assim, que seja repensado seu conceito de hotel econômico, por exemplo.

Devido às características das ações de comunicação realizadas pelos hotéis que foram mencionadas pelos gestores em seus relatos, pode-se dizer que os fluxos de sentido ofertados na dimensão da “organização falada” tendem a redimensionar as formas de comunicação dos hotéis. Tais mudanças podem ser verificadas pela diminuição dos investimentos em ações de divulgação dessas organizações (campanhas publicitárias) em mídias tradicionais – como TVs, jornais e revistas – e pelo crescimento cada vez mais significativo de ações de comunicação realizadas na internet. Essas ações possuem caráter mais personalizado e dialógico do que as efetivadas nas mídias de massa, possibilitando o estabelecimento de relacionamentos próximos e diretos (sem intermediários) com hóspedes.

Em direção semelhante, a análise dos relatos também revelou que, ao invés de investirem em anúncios de jornais e spots de rádio – como ocorreu durante muito tempo –, os gestores têm procurado qualificar os processos comunicacionais que se realizam nas imediações da organização, além de efetivarem relacionamentos online com públicos. Isso revela que os gestores hoteleiros começam a perceber que a comunicação organizacional não se restringe à divulgação de promoções e ofertas, mas se realiza nas diversas interações estabelecidas entre o hotel e seus públicos e mesmo entre os próprios públicos em menção/referência a ele.

Nessa perspectiva, observam-se diversos investimentos em comunicação com os empregados, com o objetivo de assegurar coerência entre os serviços prestados por eles e as demais ações da organização. Além disso, é evidente que fortalecer a circulação contínua de informações com os empregados tende a contribuir para que eles tomem decisões acertadas e saibam solucionar rapidamente os problemas que se apresentam cotidianamente nas atividades do hotel, qualificando, possivelmente, suas interações face-a-face com hóspedes.

Diante disso, percebe-se que os gestores têm estabelecido diversas estratégias de comunicação e de gestão a fim de que os hóspedes tenham experiências agradáveis em suas estadias no hotel. Assim, à medida que eles sinalizam que estão satisfeitos com sua hospedagem, a gestão procura efetivar ações de comunicação que buscam estimulá-los a se manifestarem na internet, tornando-os porta-vozes da organização, os quais possivelmente irão comunicar aspectos simbólicos positivos sobre ela. Isso tende a atenuar, inclusive, o lugar hegemônico do hotel como produtor de comunicação sobre si, dando relevo ao protagonismo da fala dos públicos para a comunicação dessas organizações atualmente, principalmente nos ambientes digitais.

Nessa direção, além de impactarem na comunicação dos hotéis, nota-se que as opiniões e avaliações dos hóspedes na internet modificam também alguns aspectos da gestão

hoteleira, a qual aparenta estar mais preocupada em analisar as interações estabelecidas com a organização para, posteriormente, deliberar sobre as ações que podem ser efetivadas pelo hotel. Em geral, verifica-se que essas organizações estão mais dispostas – porque precisam (!?) – a ouvir a alteridade e a gerir os sentidos que são ofertados pelos públicos sobre elas nos diversos ambientes.

Em decorrência disso, observa-se que as ações estratégicas e os investimentos a serem executados na/pela organização são decididos cada vez mais com base nos sentidos ofertados pelos públicos na internet e na frequência com que essas falas (com conteúdos semelhantes) adquirem visibilidade nos ambientes digitais. Isso corrobora o fato de que as decisões da gestão estarão propensas a serem redefinidas e redirecionadas a todo momento, a depender das avaliações feitas nessas conversações online. Salienta-se, então, que as deliberações sobre ações e investimentos, além de sofrerem interferências das opiniões dos hóspedes, tendem a se efetivar e se atualizar à medida que essas falas são materializadas e reforçadas na internet. Como se viu na análise, esses fluxos comunicacionais da dimensão da “organização falada” configuram-se como fontes de informação que fundamentam (tensionam, direcionam e efetivam) as decisões da gestão.

Desse modo, pode-se dizer que, se anteriormente, os públicos eram considerados pelos gestores como alvos a serem atingidos, sendo tratados, muitas vezes, como externos e distantes a organização, atualmente, devido à influência que suas opiniões, materializadas na internet, podem ter na construção da significação de outros sujeitos sobre determinada organização, os públicos necessitam ser reconhecidos, cada vez mais, como constitutivos do hotel, os quais participam, direta e indiretamente, das diversas deliberações da gestão (BALDISSERA, 2014).

Assim, ao passo que os hóspedes assumem centralidade para os processos hoteleiros, verifica-se que os gestores buscam estabelecer ações que sejam convergentes com as expectativas dos públicos. Para tanto, modificam seus processos gerenciais com o intuito de oferecer produtos e serviços personalizados aos hóspedes. Além disso, a fim de prevenir e evitar possíveis percepções negativas sobre o hotel na internet, os gestores acompanham as conversações online sobre organizações concorrentes e as estratégias executadas por elas, com o objetivo de implantar ações que antecipem e amenizem qualquer possibilidade de frustração nos hóspedes durante suas hospedagens.

Desse modo, com base no que foi dito até aqui, é possível afirmar que, com o “empoderamento” dos públicos, devido à visibilidade que suas falas (manifestações) podem assumir na contemporaneidade, particularmente através da internet, os hotéis estão tendo de

repensar suas formas de comunicar e de se relacionar com seus públicos, além de terem de readequar seus processos gerenciais para atender as reivindicações dos hóspedes, os quais, segundo percepções dos entrevistados, estão cada vez mais críticos e exigentes.

6 CONSIDERAÇÕES

Os relatos de experiência dos hóspedes (reais) sempre foram elemento motivador para que outros sujeitos (hóspedes potenciais) decidissem por efetivar a compra de um meio de hospedagem. Em geral, tais relatos eram restritos às relações pessoais mais próximas e às tecnologias disponíveis na época. Agora, com a democratização do acesso e o uso das TDCIs, eles tendem a ter ampliados seus níveis de visibilidade pública e, dependendo de onde são postados, podem ser acessados por qualquer sujeito conectado. Assim, passam a impactar, não só na construção da significação que outros hóspedes (potenciais) fazem sobre dada organização, mas também, como se viu nesta dissertação, nos processos de gestão e de comunicação dos próprios hotéis mencionados nas conversações.

O fato de as opiniões e avaliações dos hóspedes em ambientes digitais (contempladas na dimensão da “organização falada”) interferirem significativamente nos fluxos econômicos (taxa de ocupação) dos hotéis tende a fazer com que seus gestores procurem implantar outras estratégias organizacionais, que qualifiquem os relacionamentos dos hotéis com seus públicos tanto no ambiente online quanto off-line.

Nessa direção, esta pesquisa procurou compreender como os sentidos ofertados na dimensão da “organização falada”, particularmente os materializados na internet, interferem nos processos de gestão de hotéis. Para tanto, com a análise das ações mencionadas pelos gestores entrevistados, foi possível evidenciar uma série de implicações das conversações online para os processos dessas organizações, desde alterações nos processos decisórios da gestão, modificações nas políticas de reserva, implantação de processos de monitoramento das opiniões na internet, introdução de estratégias voltadas à antecipação de crises e à personalização dos produtos, até alterações no próprio conceito de negócio do hotel, com mudanças nas propostas de atendimento e nos demais serviços da organização.

Em perspectiva semelhante, pôde-se constatar que, em geral, os fatores que levaram os gestores a decidirem por agir em relação às conversações materializadas na dimensão da “organização falada” e manifestas na internet, estão associados aos sentidos e à frequência com que são ofertados pelos públicos nos ambientes digitais. Observou-se, assim, que os sentidos negativos, que revelam insatisfações, reclamações e críticas dos hóspedes ao hotel, são decisivos para que sejam efetivados investimentos, ações e mudanças, principalmente devido à possibilidade de essas falas (com sentidos negativos) resultarem em perdas de capital econômico e simbólico à organização.

No que concerne às implicações dessas conversações online para os processos

comunicacionais dos hotéis, verificou-se que as ações de comunicação implementadas por essas organizações são, em geral, de relacionamento (referem-se às práticas que buscam sanar dúvidas e disponibilizar esclarecimentos aos hóspedes na internet), de promoção (consideram-se aqui tanto as ações que têm o intuito de, discursivamente, dar visibilidade a aspectos simbólicos da identidade do hotel, quanto àquelas que têm como objetivo conceder brindes e descontos em hospedagem aos públicos) e de silenciamento (as quais remetem à decisão dos gestores de não interagirem com os hóspedes em ambientes digitais). Notou-se, ainda, a realização (e intensificação) de ações de comunicação com os empregados, a fim de subsidiá-los com informações que contribuam para melhorar suas *performances* no atendimento ao hóspede.

Diante dessas práticas, pode-se pensar que os processos comunicacionais da “organização falada” na internet estão, em diferentes níveis e formas, redimensionando as estratégias de visibilidade dos hotéis realizadas na dimensão da “organização comunicada”. Evidencia-se uma redução na produção de comunicação formal para divulgação de aspectos da organização em mídias massivas e um aumento considerável de investimentos em ações comunicacionais interpessoais, as quais têm como objetivo fazer do hóspede um porta-voz da organização. Isso quer dizer que a comunicação formal dos hotéis tende a se concentrar em fatores que poderão influenciar na experiência dos hóspedes durante suas estadias e, conseqüentemente, direcionar os sentidos que eles irão atribuir à organização. Porém, embora procurem orientar a percepção dos públicos, ressalta-se que a sua construção de sentidos sobre o hotel será influenciada por diversos fatores que escapam ao controle da organização.

Em termos de gestão, identificou-se que as ações de investimentos em infraestrutura e serviços realizadas pelos hotéis, em razão desses fluxos comunicacionais ocorridos na internet, procuraram, em geral, atender às demandas indicadas pelos hóspedes nas conversações online e, com isso, contribuir para que eles tivessem percepções positivas sobre a organização. Assim, pode-se afirmar que os fluxos de sentidos ocorridos na dimensão da “organização falada” tendem a orientar boa parte das atividades dos hotéis, visto que os conteúdos dessas falas passam a direcionar as deliberações sobre investimentos e ações da gestão hoteleira.

Contudo, reitera-se que, devido ao fato de esta pesquisa contemplar hotéis de diferentes portes, com base em suas quantidades de leitos, constatou-se, além de uma diversidade de percepções entre os gestores entrevistados, níveis distintos de qualificação das atividades realizadas por suas organizações para interagirem com públicos na internet. Isso revelou que nem todos os hotéis e seus gestores compreendem as lógicas que regem os

relacionamentos nas redes digitais. Pôde-se observar que, enquanto em alguns relatos dos entrevistados os hotéis efetivam práticas convergentes com as reflexões teóricas desenvolvidas nesta dissertação, outros relatos evidenciaram algumas ações equivocadas e incoerentes com a complexidade que permeia as interações dessas organizações na contemporaneidade. Assim, por vezes, observou-se que as ações de comunicação e de gestão de alguns hotéis ainda possuem caráter experimental, sendo realizadas, geralmente, com base em tentativas de erros-acertos.

Articulando o referencial teórico com os resultados empíricos desta pesquisa, é possível pensar que, com as configurações da atual sociedade, com as lógicas que regem as conversações online e com a centralidade que as falas dos públicos tendem a assumir nos processos organizacionais, a gestão e a comunicação organizacional fundamentada, sobretudo, em uma perspectiva positivista, mostram-se cada vez mais insuficientes para que sejam estabelecidos processos qualificados de interação entre organizações-públicos.

Como vem sendo dito neste estudo, ao estabelecerem relacionamentos em ambientes digitais é preciso que as organizações privilegiem o diálogo direto, aberto e permanente com os públicos, primando por informações claras, objetivas e verdadeiras. Entretanto, embora isso seja evidente nas reflexões teóricas sobre comunicação, o que se observou em termos práticos, com a análise dos relatos, foi que alguns gestores sequer estão preocupados em interagir com os públicos na internet, mesmo que eles tenham mencionado a organização em seus comentários. Isso evidencia o fato de o engajamento desses hotéis em conversações nas redes digitais ainda ser bastante reduzido. Ademais, verificou-se que, quando as organizações procuram interagir com os sujeitos, as trocas de informações efetivadas entre eles tendem a ser mínimas. Em geral, as ações de comunicação que são realizadas pelos hotéis na internet possuem caráter reativo, isto é, só acontecem quando demandadas pelas opiniões e avaliações dos hóspedes que foram materializadas em sites de redes sociais.

Acredita-se, assim, que o silenciamento da organização pode ser problemático para seus relacionamentos, uma vez que os públicos já não aceitam ficar sem respostas, principalmente nas interações estabelecidas no ambiente digital. Nessa direção, apesar de se afirmar teoricamente que os públicos se configuram como interlocutores que participam, direta e indiretamente, dos processos da organização, em âmbito prático, observou-se que nem todos os gestores reconhecem os públicos como constitutivos do hotel e, com isso, ainda há os que tendem a desprezar suas opiniões e avaliações.

Nessa perspectiva, para que as organizações possam aprimorar seus relacionamentos na internet, é necessário que estabeleçam processos de escuta, com o objetivo de ouvir os

públicos (suas falas), de maneira que a gestão possa conhecer seus códigos culturais, identificar suas expectativas, reagir imediatamente às demandas indicadas por eles, reavaliar ações estratégicas e qualificar as práticas gerenciais da organização. Ao conhecer melhor as características e os interesses dos públicos, é provável que os gestores consigam selecionar e ofertar sentidos, na dimensão da “organização comunicada”, que tenham mais potência para que as interpretações dos sujeitos sejam próximas das idealizadas pela organização.

Assim, com a pesquisa empírica desta dissertação foi possível evidenciar diversos esforços dos gestores hoteleiros na implantação de atividades de monitoramento dessas falas em sites de redes sociais. Entretanto, em alguns casos, esses processos de escuta aparentam ser bastante seletivos e refratários, revelando a dificuldade de alguns gestores de aceitarem as reclamações e críticas dos públicos acerca dos produtos e serviços do hotel.

Outro aspecto relevante observado neste estudo é que a gestão tem sido, cada vez mais, motivada pelos públicos a personalizar seus produtos e serviços. Se, anteriormente, eram os gestores que decidiam (e, em muitos casos, ainda são) quais sujeitos receberiam atendimento personalizado, atualmente, grande parte dos hóspedes já reivindica o atendimento de suas expectativas durante sua permanência no hotel. Eles não procuram simplesmente consumir a hospedagem, mas buscam vivenciar intensamente suas experiências, numa espécie de “consumo hedonista” (LIPOVETSKY, 2004). Isso evidencia o fato de que a gestão, orientada por modelos universais, não dá conta das especificidades que se atualizam nas interações estabelecidas na/com a organização. Desse modo, a gestão não pode querer apenas reproduzir procedimentos e atendimentos excessivamente padronizados a todos os hóspedes. Precisa, sim, interpretar a realidade das interações estabelecidas no hotel para, a partir disso, deliberar sobre as ações que poderão ser realizadas para qualificar as relações. Isso tenderá a se traduzir em retornos positivos para a organização.

Nessa direção, vale atentar ainda que, apesar de esta pesquisa ter se centrado em hotéis, os quais aparentam ser mais sensíveis aos processos comunicacionais que se realizam na dimensão da “organização falada”, os resultados deste estudo também servem para pensar as implicações dessas falas em organizações de outros setores. Desse modo, a partir das considerações evidenciadas nesta dissertação, é possível vislumbrar algumas possibilidades de estudos futuros, como: a) analisar que sentidos são ofertados pelos públicos na internet e como eles impactam na formação da opinião de outros sujeitos sobre a organização mencionada; b) estudar como as limitações técnicas das redes digitais interferem nas interações com os públicos na internet; e, c) pesquisar as relações de poder e as disputas simbólicas que se estabelecem entre os sujeitos e as organizações nesses ambientes digitais.

Assim, ao final desta dissertação, espera-se que os resultados obtidos neste trabalho possam colaborar com outras pesquisas no campo da comunicação organizacional, principalmente no sentido de suscitar outros questionamentos e outras problematizações acerca dos fluxos comunicacionais que acontecem na dimensão da “organização falada”.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Vladimir Amâncio de. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas M.; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 29 – 48.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8ªed. São Paulo, SP: Editora Àtica, 2008.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009a, p.135-164.
- _____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ORGANICOM. São Paulo, Abracorp, Ano 6, n. 10/11, p.115-120, 2009b.
- _____. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. 2004. f. 294. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.
- _____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- _____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008a, p. 31-50.
- _____. Relações Públicas em turismo. In: CASTILHO, Antonio; KUNSCH, Margarida (org.). **Relaciones publicas y comunicaci3n organizacional: conceptos y aplicaciones**. Espanha: Zamora, (no prelo).
- _____. Relações Públicas, turismo e comunidade local. In: **Anuário Unesco/Methodista de Comunicação Regional**. Ano 12, n. 12, p. 123-139, jan/dez. 2008b.
- _____. Relações Públicas: uma perspectiva a partir do paradigma da complexidade. In: GONÇALVES, Gisele; GUIMARÃES, Marcela. **Fronteiras e fundamentos conceituais de Relações Públicas**. Covilhã: Livros LabCom, 2014, p. 49-64.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 20ª Ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.
- BENKLER, Yochai. **The wealth of networks**. How social production transforms markets and freedom. Versão digital, 2006. Disponível em: http://www.benkler.org/benkler_Wealth_Of_Networks.pdf. Acesso em 15/04/2014.
- BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Larueano. Análise de gestão estratégica no Brasil: um estudo sobre os autores mais citados pelos pesquisadores. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto;

FISCHER, Tânia. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. v. 1, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 239-260.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação: textos básicos**. São Paulo: Mosaico, 1980, p.119-137.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer**. São Paulo: Edusp, 2008.

_____. **O poder simbólico**. 16ªed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BUHALIS, Dimitrios. Strategic use of information technologies in the tourism industry. **Tourism Management**, vol. 19, nº 5, p. 409-421, Great Britain, 1998.

CAMARGO, Luiz O. de Lima. A pesquisa em hospitalidade. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30, 2007, Santos, SP. **Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Santos: Intercom/Unisantana/Unisantos/Unimonte, 2007. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/indicedeautores.htm>. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999a.

_____. A sociedade em rede: do conhecimento à política. In:_____; CARDOSO, Gustavo. **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Brasília: Imprensa nacional, 2006, p. 17-30.

_____. **O fim do milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999b.

CASTRO, Celso. Narrativas e imagens do Turismo no Rio de Janeiro. In: VELHO, Gilberto (org.). **Antropologia urbana: cultura e sociedade no Brasil e em Portugal**. 2ªed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999, p. 80-87.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHON, K. S.; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COOPER, Chris et al. **Turismo: princípios e práticas**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.83-101.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____, _____. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-42.

DI FELICE, Massimo. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: _____. **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. 1ªed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 17-62.

DUARTE, Vládir. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: editora senac São Paulo, 1997.

ENRIQUEZ, Eugéne. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, FREITAS, Maria Ester de. (org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2002, p. 11-22.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ºed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANÇA, V.V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex, OLIVEIRA, A.C, NASCIMENTO, G.C, RONSINI, Veneza M.(org.). **Comunicação e Interações**. Porto Alegre, RS: Editora Sulina, 2008, p.71-91.

GARCIA, Roslaine Kovalczuk de Oliveira. A busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros. In: ASHTON, Mary Sandra G., BALDISSERA, Rudimar. **Turismo em perspectiva**. Nova Hamburgo, RS: Feevale, 2003, p. 163-174.

GASTAL, Susana. Turismo na pós-modernidade: agregando imaginários. In: _____, CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. (org.). **Turismo na pós-modernidade: (des)inquietações**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003, p. 51-60.

GAULEJAC, Vicent de. Críticas dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 413-438.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 1ed. 13reimpr. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GODOI, C. K., BALDINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A.B., GODOI, C. K., MELLO, R. Bandeira de. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ºed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 89-114.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: In: SILVA, A.B., GODOI, C. K., MELLO, R. Bandeira de. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ºed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 115-143.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 19ºed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014.

_____. Footing. In: RIBEIRO, Branca.t., GARCEZ, Pedro M. (org.). **Sociolinguística Interacional**. São Paulo, SP: Editora Loyola, 2002, p. 107-147.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 12ºed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

HAGUETTE, Teresa M. Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 10ºed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

_____. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomas Tadeu da.(org.), HALL, Stuart, WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p.103-131.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 4ªedição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2º Edição. São Paulo: Aleph, 2008.

JOAS, Hans. Interacionismo Simbólico. In: GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan (org.). **Teoria social hoje**. São Paulo, SP: Editora UNESP, 1999, p.127-174.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. In: **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v.8, n.3, p. 304-318, dez. 2001.

KERCKHOVE, Derrick de. Da democracia à ciberdemocracia. In: DI FELICE, Massimo. **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. 1ªed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 125-144.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

LANDOWSKI, Eric. **Presenças do outro: ensaios de sociosemiótica**. São Paulo, SP: Editora Perspectiva, 2012.

LAZZARATO, M; NEGRI, A. **Trabalho imaterial**: formas de vida e projeção da subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEMONS, Leandro de. A convergência turística: as bases para a teoria da competitividade. In: AZANBUJA, Marcelo Schenk de. **O turismo e a ação das variáveis controláveis e incontroláveis**. Porto Alegre: Edipucrs, 2006, p. 139-167.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1986.

MAFFESOLI, Michel. O imaginário é uma realidade. **Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia**, Porto Alegre, Edipucrs, n.15, p. 74-81, ago. 2001.

_____. Da identidade à identificação. In: _____. **No fundo das aparências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996, p. 301-350.

_____. **O tempo retorna**: formas elementares da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. et al. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001, p.31-60.

MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a Dádiva - forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: _____. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003, p. 183-314.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Editora Cultrix, 1988.

MEAD, G. H. **Espírito, persona y sociedad**. Buenos Aires: Paidós Studio, 1972.

MELO, Marlene C. de Oliveira Lopes. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Análise das organizações**: perspectivas latinas. v. 1, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 295-320.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Manual de orientações para cadastramento dos prestadores de serviços turísticos no ministério público**. 1º ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2011. Disponível em <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/Manuais.mtur>. Acesso em 10/05/2014.

MOESCH, Marutschka M. O fazer-saber turístico: possibilidades de superação e limites. In: GASTAL, Susana (org.). **Turismo: 9 propostas para um saber-fazer**. 4ªed. Porto Alegre: Edipucrs, 2008, p. 9-24.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. In: **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, 1999, p. 7-32.

MORIN, Edgar. A complexidade e a empresa. In: _____. **Introdução ao pensamento complexo**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011, p.85-94.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia. Uma visão transversal da teoria geral da administração: a evolução dos conceitos relacionados ao “Homem”, à “Organização” e ao “Meio Ambiente” In: _____. **Teoria Geral da Administração: evolução e crítica**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, p. 277-295.

NIELSEN, Christian. **Turismo e mídia: construção e destruição de destinos turísticos**. São Paulo: Contexto, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. In: **FISEC-Estrategias** – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año V, nº. 14, v1, p. 31-51, 2010a.

_____. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010b, p. 223-235.

_____. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PÉREZ, Rafael A. Las dimensiones de la estrategia. In: _____. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2001, p.139-165.

PIMENTA, M. Alzira, DIAS, Reinaldo. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L., SOARES, Ana T. Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 81-89.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. O aspecto relacional das interações na web 2.0. **E-compós** (Brasília), v.9, p.1-21, 2007.

RAMALHO, José Antônio. **Mídias sociais na prática**, São Paulo: Elsevier, 2010.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. 2º ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

REED, M. Management as a social practice. In: **Journal of Management Studies**. v.21, n.3, p.273-285, 1984.

SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo-mundo e espaço-mundo. In: _____. **Técnica, Espaço, Tempo: globalização e meio técnico-científico-informacional**. 5ªed. São Paulo: Editora da USP, 2008, p. 27-36.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. In: **Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social**. Vale del Cauca, Colombia, n. 85, p. 1-17, out-dic.2012. Disponível em: <http://www.dialogosfelafacs.net> . Acesso em 10/06/2014.

_____. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: **Revista Famecos**, Porto Alegre, n.31, p. 47-53, dez. 2006. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/-revistafamecos/article/view/3392>. Acesso em 05/06/2014.

SROUR, Robert Henry. Diagnóstico de um disfarce. In: FÍGARO, Roseli. **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2005, p. 25-35.

TERRA, Carolina Franzon. **Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. 2010. f. 207. Tese. (Doutorado em Ciências da Comunicação). Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

THOMPSON, John. A nova visibilidade. In: **Matrizes**, Porto Alegre, n.2, p.15-38, abril. 2008. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82>. Acesso em 12/11/2014.

TRIVINHO, Eugênio. Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. In: **Matrizes**, São Paulo, n. 2, p. 111-125, jan/jun. 2011. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/80>. Acesso em 20/11/2014.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Edição desconhecida, 2007.

VISÃO. **Censo dos meios de hospedagem da Região das Hortênsias**. 3ªed. Gramado: Agência de desenvolvimento da Região das Hortênsias, 2013.

WAINBERG, Jacques A. **Turismo e comunicação: a indústria da diferença**. São Paulo: Contexto, 2003.

WOOD JR., Thomas. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - Estado da Arte

A fim de conhecer os estudos que já foram produzidos sobre comunicação organizacional e gestão em programas de pós-graduação de universidades brasileiras, foram consultadas algumas das principais bases de dados de dissertações e teses no país. Uma primeira análise, considerando títulos e resumos, revelou a diversidade de concepções e objetos que têm sido foco das pesquisas em comunicação organizacional. Esses trabalhos configuram-se desde estudos empíricos (que analisam práticas cotidianas de comunicação organizacional) até estudos que se caracterizam por serem de reflexão epistêmico-teórica.

Para essa análise foram consultadas as bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Banco de Teses e Dissertações da Capes, além de algumas bibliotecas digitais de Programas de Pós-graduação em Comunicação que desenvolvem reflexões com perspectivas teóricas semelhantes à proposta nesta dissertação. Dentre os Programas, foram sondadas pesquisas defendidas na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS, na Universidade de São Paulo/USP, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, na Universidade de Brasília/UnB, na Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG e na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

A investigação nessas bases de dados procurou partir de um macrotema, (comunicação organizacional), em direção a sequências temáticas específicas (tais como: comunicação e gestão organizacional, comunicação organizacional e gestão hoteleira), restringindo a amostra e se aproximando qualitativamente da delimitação deste estudo. Do universo mapeado, 21 trabalhos foram consultados em profundidade pela consistência e afinidade com esta pesquisa, sendo que oito estão aqui detalhados. Observa-se que, apesar de diferentes percursos teóricos e metodológicos, cada estudo aqui exposto contribuiu de algum modo com as reflexões que se desenvolveram nesta dissertação.

Inicialmente, a fim de refletir sobre a realidade organizacional na sociedade atual, apreciou-se a tese, “Comunicação, cognição e acaso nas organizações: uma pesquisa sobre os novos modelos empresariais da economia digitalizada”, defendida em 2011, na Universidade Católica de São Paulo/PUCSP, por Lucio Flavio Franco, que destaca algumas das transformações ocorridas na comunicação organizacional na contemporaneidade, enfatizando a passagem de um lugar de produção de capital cognitivo (planejamento de comunicação), para um espaço de instabilidades, acasos e incertezas nas práticas das organizações. Além desse trabalho, outra pesquisa com rica discussão sobre as implicações das transformações

socioculturais nos processos de comunicação é o estudo de mestrado “Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas”, defendido por Selma Ferraz Motta Mello, no ano de 2010, na Universidade de São Paulo. O trabalho analisou as principais metamorfoses em curso nas organizações, em razão da revolução digital e de seus desdobramentos na economia, na cultura e, sobretudo, no sistema comunicacional. Nessa direção, ambos os estudos contribuem com esta pesquisa pelas concepções teóricas apresentadas, principalmente ao acionarem autores contemporâneos para refletir sobre as mudanças que ocorrem nos processos de comunicação organizacional.

A fim de complementar as reflexões sobre comunicação organizacional e, em particular, sobre as falas não oficiais atualizadas pelos sujeitos em diferentes espaços digitais, destacam-se dois estudos que possibilitam pensar casos pragmáticos de ocorrência desses fenômenos. O primeiro, a dissertação “Comunicação organizacional informal: boatos e fofocas nas mídias digitais”, defendida em 2012, por Jaqueline da Costa Bueno, na Universidade Católica de Brasília/UCB, atenta para a importância que falas (em particular, boatos e fofocas) manifestadas nas mídias sociais digitais possuem para os processos organizacionais, afirmando que, de modo geral, elas não são totalmente prejudiciais às organizações. O segundo trabalho, “Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais” é tese de doutoramento de Carolina Franzon Terra, defendida na Universidade de São Paulo, em 2010, que procura sublinhar como as redes sociais on-line impactam a comunicação das organizações, em razão do conteúdo informativo disseminado na internet pelos interagentes. Além disso, esse estudo busca identificar como as organizações estão se portando frente às mídias digitais. Apesar da proximidade temática, a pesquisa aqui proposta tem objetivo um pouco diverso, pois que se propõe a compreender como essas falas informais e indiretas impactam nos processos de gestão organizacional, enquanto a tese supracitada concentra-se nos tensionamentos ocorridos no nível da comunicação.

Foram identificados outros dois estudos que podem subsidiar as reflexões sobre gestão organizacional, pois realizam a articulação entre questões de comunicação e de administração, em perspectiva contemporânea. São eles: “Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas da região central do Estado de São Paulo”, defendido por Suzana Xavier Ribeiro, em 2008, na USP, e “As novas competências para a gestão da comunicação no ambiente organizacional contemporâneo: um estudo com os gestores de comunicação do setor industrial”, apresentada na UCB, em 2009, por Júlia Scheibel. O primeiro procura, através da aplicação de entrevistas e questionários, identificar

as práticas de gestão da comunicação organizacional, bem como as características e especificidades de processos estratégicos de gestão em empresas hoteleiras. O segundo estudo destaca algumas das novas competências exigidas para gerir a comunicação organizacional no setor industrial brasileiro frente às transformações do ambiente empresarial contemporâneo. Tais trabalhos reforçam a proximidade e interdependência entre comunicação e gestão, através da interlocução entre diferentes campos científicos - aproximações teóricas que também se pretendeu desenvolver nesta dissertação.

Outros dois estudos de mestrado defendidos na Universidade do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, procuram elucidar os imbricamentos que ocorrem na gestão de organizações do setor hoteleiro, em decorrência do desenvolvimento das tecnologias digitais da informação. Apesar de apenas tangenciarem o estudo aqui proposto e possuírem uma abordagem de caráter funcionalista, ambas as pesquisas podem contribuir com as reflexões sobre turismo, e, em particular, sobre a gestão de hotéis na internet. O primeiro, “O e-commerce nos meios de hospedagem: principais ferramentas utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil”, apresentado em 2013, por Francieli Boario, exibe um panorama geral sobre a inserção dos processos virtuais no relacionamento de hotéis com públicos, destacando, principalmente, os procedimentos utilizados nessas interações. O segundo estudo “As relações públicas em organizações do setor turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina – PR”, apresentado por Thaís Soares, em 2005, indica alguns empregos de estratégias comunicacionais e administrativas nos processos de gestão de organizações turísticas. A construção teórica desses trabalhos, em torno das concepções do turismo, pôde ser acionada quando se desenvolveram reflexões sobre o tema, nesta pesquisa. Tais investigações revelam ainda a necessidade de mais estudos que contemplem o setor turístico, em particular, no que concerne aos processos de comunicação no ambiente virtual.

Frente ao estado da arte e, em especial, a partir das pesquisas aqui apresentadas, evidencia-se a carência de estudos na perspectiva do tema desta dissertação. De modo geral, verificou-se que as investigações concentram-se em estudar os processos formais de comunicação, isto é, atentam para os processos que se materializam no âmbito da dimensão da “organização comunicada”. Por fim, importa dizer que trabalhos em eventos⁸¹, artigos e livros identificados como relevantes para esta pesquisa também foram acionados nos capítulos teóricos desta dissertação.

⁸¹ Dentre os eventos acadêmicos, destacam-se o Abrapcorp (Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional) e a ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), já em âmbito mercadológico, sublinham-se os encontros da ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e da ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil).

ANEXO B - Roteiro de entrevista

Núcleo temático 1 – Desafios de comunicação do setor hoteleiro no contexto da internet.

1. Em sua opinião, quais os principais desafios do setor hoteleiro atualmente?
(SE A COMUNICAÇÃO NÃO FOR MENCIONADA COMO DESAFIO, REALIZAR A PERGUNTA 02; SE FOR MENCIONADA, PASSAR PARA A PERGUNTA 03).
2. A comunicação pode ser pensada como um desses desafios?
(SE A RESPOSTA PARA A PERGUNTA 02 FOR NÃO, PASSAR PARA A PERGUNTA 04).
3. Quais os principais desafios em termos de comunicação?
4. Qual é, na sua opinião, o papel da comunicação para a gestão hoteleira?
5. A internet mudou os processos de comunicação do hotel?
6. As pessoas (hóspedes ou não) opinam/avaliam hotéis em sites e redes sociais da internet (como o *Booking* e o *Tripadvisor*). Que tipo de opinião/avaliação você considera relevante para os hotéis e por quê?
7. Você considera que essas opiniões/avaliações expressas na internet sobre hotéis interferem na percepção que outras pessoas têm do hotel mencionado? Por quê?
8. Quando as opiniões/avaliações são negativas, o que os hotéis deveriam fazer?

Núcleo temático 2 – Práticas de comunicação do hotel em relação às opiniões/avaliações expressas na internet.

1. Vocês acompanham/monitoram o que as pessoas dizem sobre o hotel na internet? Se sim, como se dá esse monitoramento?
2. A comunicação que vocês realizam com os diferentes públicos leva em consideração as opiniões/avaliações que as pessoas expressam na internet?
3. Vocês estabelecem algum tipo de comunicação com as pessoas que falam sobre o hotel na internet? Se sim, que tipo de comunicação? Existem limitações/problemas para essa comunicação?
4. Você já viu avaliações/opiniões negativas sobre seu hotel na internet?
(SE A RESPOSTA FOR POSITIVA, PASSAR PARA A QUESTÃO 05; SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, PASSAR PARA A QUESTÃO 06).
5. Seu hotel se manifestou e/ou realizou alguma ação em função dessas opiniões negativas? Em caso positivo, que manifestações/ações?

6. Na sua opinião, quando seu hotel deve se manifestar em relação às opiniões/avaliações realizadas na internet? O que deve fazer?

Núcleo temático 3 – Implicações das opiniões/manifestações na internet sobre os processos de gestão de hotéis.

1. Em relação ao seu hotel, vocês já precisaram modificar algum serviço e/ou investir em estrutura em razão do que os hóspedes falaram na internet? Que modificações?
(SE A RESPOSTA FOR POSITIVA, REALIZAR A PERGUNTA 02; SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, PASSAR PARA A PERGUNTA 03).
2. Essas mudanças tiveram alguma repercussão positiva?
3. Você considera que a gestão hoteleira está passando por mudanças em razão das opiniões/avaliações expressas na internet? Se sim, que tipos de mudanças e como ocorrem em seu hotel?
4. Considerando as opiniões/avaliações dos hotéis na internet, quais são os principais impactos positivos e negativos sobre a gestão do seu hotel?