

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: MANIFESTAÇÕES DOS PÚBLICOS EM AMBIENTES DIGITAIS E INTERFERÊNCIAS NA GESTÃO HOTELEIRA*

*Organizational communication:
manifestation of the public on digital
environments and interferences in
hotel management*

Rudimar Baldissera**
Jean Felipe Rossato***

RESUMO

Neste artigo objetiva-se compreender como os sentidos ofertados na dimensão da “organização falada” (BALDISSERA, 2009), particularmente nos ambientes digitais/internet, interferências nos processos de gestão hoteleira. Para isso, são acionados aportes teóricos sobre tecnologias digitais, gestão e comunicação organizacional, além de dados de pesquisa empírica realizada por Rossato (2015), que compreendeu quinze entrevistas em profundidade com gestores de hotéis de três municípios da Microrregião das Hortênsias (Gramado, Canela e Nova Petrópolis) analisados,

* Uma primeira versão deste trabalho foi apresentada e está registrada nos anais do evento IX Abrapcorp - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2015, Campinas.

** Doutor em Comunicação Social. Professor Associado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. Coordenador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). Bolsista Produtividade CNPq. *E-mail*: rudimar.baldissera@ufrgs.br

*** Mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Relações Públicas da UFRGS, Porto Alegre, RS. *E-mail*: jean.rossato@museu.ufrgs.br. Revisão técnica e de texto: Anna Cervo.

Data da submissão: 20/9/2016.

Data do aceite: 15/10/2016.

empregando o procedimento de Análise de Conteúdo. (BARDIN, 2009). Evidencia-se que as avaliações dos hotéis realizadas pelos hóspedes e publicadas em ambientes digitais provocam uma série de implicações na gestão, desde o redimensionamento dos processos de comunicação e relacionamento até alterações em seus processos decisórios.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Organização falada. Gestão hoteleira. Ambientes digitais. Públicos.

ABSTRACT

This paper aims to understand how the senses offered in the dimension of “spoken organization” (BALDISSERA, 2009), particularly on the digital environments/internet, interfere in hotel management processes. Therefore, besides discussing theoretical studies on digital technologies, organizational management and communication, this study also analyzes results from empirical research carried out by Rossato (2015), which involved fifteen interviews with hoteliers from three cities of the microregion Hortênsias (Gramado, Canela and Nova Petrópolis). The reports were analyzed through the procedure of Content Analysis (BARDIN, 2009) and showed that guests’ evaluations and opinions on hotels published on the Internet cause a number of implications in management, from the resizing of communication and relationship processes to changes in decision-making processes.

Keywords: Organizational communication. Spoken organization. Hotel management. Digital environments. Publics.

Considerações introdutórias

A potencialização das Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCIs) e a ampliação do seu acesso possibilitaram à sociedade experimentar outras formas de interação, estabelecidas, sobretudo, na internet. (CASTELLS, 1999, 2006; JENKINS, 2006). Além disso, o intenso uso das TDCIs alterou práticas tradicionais de comunicação e relacionamento, redimensionou as lógicas de presença e visibilidade e, em algum nível, as relações de poder. Conforme afirma Castells (1999, p. 504), “os processos de transformação social sintetizados no tipo ideal de sociedade em rede ultrapassam a esfera das relações sociais e técnicas de produção: afetam a cultura e o poder de forma profunda”.

Nos ambientes digitais, os sujeitos produzem, compartilham, questionam e disseminam concepções *de/conteúdos sobre o mundo*, aumentando significativamente os fluxos de informações (antes, em grande parte, restritos às gramáticas dos meios de comunicação de massa) e incidindo, por conseguinte, nos processos de formação da imagem-conceito¹ e da opinião pública.

Nessa direção e em perspectiva do foco deste trabalho, 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 se expressassem, opinassem e trocassem informações sobre elas, podendo, inclusive, elevar seus níveis de vulnerabilidade. (BALDISSERA; KAUFMANN; SARTOR, 2013). Diante dessa conformação, considerando-se o sistema “organizações – TDCIs – públicos”, é provável que as organizações precisem atentar, cada vez mais, para essas falas (sentidos em circulação), não apenas sob o prisma de seus processos de comunicação e relacionamento, mas também para suas decisões de gestão/negócio.

Assim, pensar a comunicação organizacional na contemporaneidade, particularmente sob essa conformação tecnológica, exige ultrapassar a ideia de que ela se realiza apenas como fala autorizada no âmbito dos processos formais. Antes e em perspectiva de mais complexidade, compreende todas as interações estabelecidas entre sujeitos e organização, bem como as interações comunicacionais que se materializam entre sujeitos sem que se configurem em relações diretas com a organização, mas que, de alguma forma e em algum nível, referem-se a ela (circulam sentidos sobre ela) construindo-a discursivamente. É nessa perspectiva que Baldissera (2009) propõe compreender a comunicação organizacional em três dimensões: a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a “organização falada”, como se verá adiante. Por ora, importa ressaltar que, neste estudo, procura-se evidenciar a potência que a “organização falada” assume, atualmente, no âmbito da comunicação organizacional e o fato de que esses processos não apenas perturbam a comunicação formal, mas também os demais processos de gestão organizacional.

Nessa direção, a partir de dados do estudo empírico realizado por Rossato (2015), neste trabalho objetiva-se evidenciar como os sentidos ofertados na dimensão da “organização falada”, particularmente na internet,

¹ “A imagem-conceito é compreendida/explicada como 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, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”. (BALDISSERA, 2004, p. 278).

interferem nos processos de gestão hoteleira e refletir sobre algumas das implicações para a comunicação organizacional. Cabe observar que os dados de campo foram coletados em entrevistas semiestruturadas, realizadas com 15 gestores de hotéis da Microrregião das Hortênsias (Nova Petrópolis, Canela e Gramado), na Serra gaúcha, durante o segundo semestre de 2014, e analisados empregando-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2009).

Do contemporâneo e das tecnologias digitais de comunicação

As organizações inserem-se, hoje, em contexto caracterizado pela velocidade (IANNI, 1997) e pela imprevisibilidade, com fluxos de informação e comunicação ampliados e, mesmo, efêmeros (THOMPSON, 2008; BAUMAN, 2001); as relações sociais tendem a ser mais fluidas, menos consistentes, mais instáveis (BAUMAN, 2001); as identidades (identificações) são múltiplas, e os sujeitos contraditórios; os vínculos sociais tendem a ser mais frágeis e provisórios (HALL, 2005); a vida em conjunto ganha ares arcaicos de comunidade tribal (MAFFESOLI, 2012), e os ambientes virtuais possibilitam uma ambiência de simulacros e de (re)apresentações.

Pode-se dizer que essas transformações devem-se, em grande parte, ao exponencial desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), particularmente das redes sociais digitais, que possibilitaram a todos os que estão imersos nessa estrutura um espaço no qual as inteligências individuais podem se articular, colaborar, transacionar e/ou disputar, produzindo outras sociabilidades e redimensionando os regimes de forças entre sujeitos. Assim, podem produzir saberes distribuídos pela rede, alimentados individualmente, em tempo real, com base no processamento das informações de cada nó que a compõe. (LÉVY, 1999). As redes sociais digitais, conforme Benkler (2006), possibilitaram uma esfera mais produtiva de comunicação e debate, pois suas lógicas possuem características mais democráticas e participativas (o que não significa a inexistência de vigilância e controle, a total liberdade de expressão e/ou a impunidade), ao potencializarem a visibilidade das opiniões dos sujeitos e ao permitirem a construção, o armazenamento e o compartilhamento de conteúdos entre indivíduos. Assim, virtualmente, pode-se concordar com Di Felice (2008, p. 53) quando afirma que “as redes digitais instauram uma forma comunicativa feita de fluxos e troca de informações ‘de todos para todos’”, podendo atualizar um caráter cada vez mais dialógico e multirreferencial entre os sujeitos.

Importa destacar que a ampliação das formas de produção, compartilhamento e organização das informações *online* realiza-se

principalmente a partir da segunda geração de serviços da rede, conhecida como web 2.0, que potencializou os espaços, as possibilidades e as formas de relacionamento entre os interagentes nesse ambiente. (PRIMO, 2007). Segundo esse autor, 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, em princípio (nem sempre isso se efetiva), quanto mais os sujeitos interagem, melhores poderão ser os serviços produzidos, ou seja, quanto mais ação e colaboração houver entre os interagentes, maior tenderá a ser a quantidade de informação ofertada.

Nessa conformação, pode-se dizer que 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”. (THOMPSON, 2008, p. 37). Assim, a possibilidade de os sujeitos ofertarem sentidos e estarem visíveis nos ambientes digitais têm se constituído em perturbações dos processos formais de comunicação e gestão organizacional (inclusive do próprio negócio), uma vez que as manifestações (falas) materializadas nesses ambientes tendem a adquirir mais credibilidade e a influenciar outros sujeitos na atribuição de sentidos a algo e/ou a alguma coisa, orientando a construção de significação.

Considerações sobre gestão organizacional

Apesar da multiplicidade de modalidades de gestão, o que, aparentemente, é comum entre 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). Nessa direção, observa-se que, em sentido *lato sensu*, a gestão está 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 simplificadora, que atenta apenas para os parâmetros de mensuração, a listagem de fatores, a maximização das margens de lucro e a ampliação da relação custos/benefícios é importante que a gestão procure “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).

Nessa direção, consoante Gaulejac (2006), é preciso que o gestor busque analisar e interpretar a realidade, em perspectiva muito mais explicativa e compreensiva do que normativa e adaptativa. Entender as organizações

como fatos sociais exige 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). Portanto, exige abandonar a ideia de modelo de gestão de causalidade linear e unívoco de total racionalidade. Em vez disso, é fundamental assumir que a organização constitui-se em um composto de relações e processos de força, de disputas e de contradições, que são o resultado de interações humanas (racionais e subjetivas) e de tensionamentos socioculturais.

Assim, ainda de acordo com Gaulejac (2006), a gestão organizacional na contemporaneidade exige: 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.

Essa perspectiva é particularmente fértil para se pensar a gestão hoteleira (organizações sobre as quais se realiza esta reflexão) que, segundo Chon e Sparrowe (2003), fundamenta-se, ao menos, em quatro operações básicas: a recepção, a governança, a manutenção e a segurança. E, conforme Garcia (2003), além de gerir atributos tangíveis como a boa conservação das estruturas e instalações, lida com aspectos intangíveis, muitas vezes, centrais na construção da percepção dos hóspedes sobre os serviços consumidos nessas organizações. É o caso, por exemplo, da 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” (CASTELLI, 2006, p. 2), configurando-se como basilar para a geração de valor. Importa observar que a hospitalidade, como conceito-base, atualiza-se como diferencial da gestão hoteleira, isto é, a “sutileza das emoções e as atitudes envolvidas” na prestação dos serviços podem se traduzir em percepções de hospitalidade e acolhimento pelos públicos. (PIMENTA; DIAS, 2005, p. 172). Dessa maneira, a gestão hoteleira, para além do viés objetivo, racional e instrumental, necessita atentar para as subjetividades que se realizam na organização, seja na situação de empregado, de hóspede ou de prestador de serviços, de modo que a cultura da hospitalidade seja permanentemente (re)gerada. Para isso, a comunicação organizacional apresenta-se como um dos principais processos.

Comunicação organizacional: a dimensão da “organização falada”

A comunicação é um processo basilar da existência e do funcionamento das organizações. Conforme Deetz (2010, p. 85), ela “é constitutiva das organizações” e seu foco não está na transmissão, mas na formação de significação decorrente das diversas relações estabelecidas entre sujeitos, em referência à organização e/ou deles em contato direto com ela. Isto é, pressupõe relação e compartilhamento simbólico. Cabe observar que os compartilhamentos simbólicos pressupõem o acionamento de linguagem, e que “toda linguagem é indeterminada, toda linguagem é intransparente. O próprio caráter mediador da linguagem é a causa desse risco de indeterminação”. (PINTO, 2008, p. 85). Portanto, “não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na recepção”. (PINTO, 2008, p. 86).

A comunicação organizacional, segundo Oliveira e Paula (2008), precisa ser entendida como processual, relacional, pois se trata de processo que põe os sujeitos em relação. Nessa direção, a comunicação organizacional é compreendida, então, como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. (BALDISSERA, 2008, 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; b) essas relações estabelecidas em processos interativos são relações de poder, pois, em ação, cada sujeito possui intencionalidades que se traduzem em forças em disputas – o que não significa disputa física ou qualquer outro tipo de dominação, mas disputas de sentidos; c) a significação sobre a organização será permanentemente construída, atualizada, (re)tecida em todos os processos interativos realizados pelos sujeitos *com ela/sobre ela*; d) a comunicação não se restringe apenas à fala oficial produzida pela organização, mas envolve, além dessa fala, todo processo interativo de sujeitos que, direta ou indiretamente, atribuem sentidos a ela; e e) por sua natureza, os processos comunicacionais não se reduzem/prendem à estrutura física da organização; em fluxos, não respeitam limites e fronteiras geográficas. (BALDISSERA, 2009).

Nessa perspectiva, em sentido complexo, a comunicação organizacional compreende, segundo Baldissera (2009), três dimensões tensionadas, interdependentes e complementares: a da “organização comunicada”, a da “organização comunicante” e a da “organização falada”.

Sucintamente, pode-se dizer que 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 (normalmente os que são favoráveis a ela),

bem como toda comunicação autorizada cotidianamente. A dimensão da “organização comunicante” abarca, ultrapassa e complexifica a fala autorizada à medida que, além de conter a dimensão da “organização comunicada”, também contempla todos os processos comunicacionais que se materializam em relações diretas estabelecidas por qualquer indivíduo/público com a organização, desde que esse indivíduo/público compreenda essas relações como comunicação e reconheça/atribua sentido. (BALDISSERA, 2009). Portanto, no âmbito da dimensão da “organização comunicante”, os processos autorizados estão articulados, justapostos e/ou tensionados aos processos informais, resultantes de quaisquer relacionamentos que indivíduos/públicos estabelecem diretamente com a organização, mesmo quando não há, por parte dela, intenção de comunicar. Nesses relacionamentos diretos, se os indivíduos/públicos reconhecerem algo/alguma coisa da organização como sendo comunicação, será comunicação.

Por sua vez, a dimensão da “organização falada”, de particular interesse para este estudo, refere-se aos processos de comunicação indiretos, isto é, “aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização”. (BALDISSERA, 2009, p. 119). Nesses processos, ela não participa diretamente da interação, mas é sobre ela que os interlocutores/interagentes falam. São exemplos: os comentários e opiniões sobre uma determinada organização, manifestados em *sites* de redes sociais,² mas que não são de domínio da organização.

Nessa direção, considerando-se a perspectiva empírica deste estudo, sob o prisma da “organização falada”, admite-se como sendo comunicação organizacional os processos em que os hóspedes (reais e potenciais)³ interagem entre si, de forma livre e em diferentes ambientes, tendo as organizações hoteleiras como objeto/assunto de suas conversações. Nessas falas, apesar de os hotéis não participarem diretamente da ação, é sobre eles que os sujeitos falam, oferecendo, construindo, transacionando e disputando sentidos.

Pode-se dizer que esses processos de comunicação que acontecem na dimensão da “organização falada” encontram, nos ambientes digitais, lócus privilegiado para essas trocas simbólicas entre os sujeitos. Assim, considera-se que à medida que assumem visibilidade, as opiniões/

² 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.

³ 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.

avaliações sobre determinada organização, expressas na internet, podem, em diferentes níveis e formas, interferir nos seus processos formais, exigindo adaptações e/ou investimentos em ações de comunicação e de gestão, como se verá a partir de dados de estudo que se apresenta a seguir.

Procedimentos metodológicos

Conforme Rossato (2015, p. 71-84), os dados empíricos, sobre os quais se trabalha neste texto, advêm de 15 entrevistas semiestruturadas, realizadas no segundo semestre de 2014, com gestores de organizações hoteleiras dos Municípios de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, localizados na Microrregião das Hortênsias,⁴ na Serra gaúcha. Na primeira etapa de seleção dos entrevistados, a partir dos dados publicados no portal Cadastur,⁵ mapearam-se os hotéis da região que possuíam registro no Ministério do Turismo. Com base nessas informações, construiu-se uma amostragem estratificada que contemplou hotéis com diferentes números de leitos e traduziu, em algum nível, o universo de estudo. Foram definidos os seguintes estratos de hotéis: A – com até 75 leitos; B – de 76 a 150 leitos; C – de 151 a 225 leitos; e D – a partir de 226 leitos.⁶ E, de modo a preservar a porcentagem dos estratos no universo estudado, a amostra foi composta por: 7 gestores do estrato A; 3 do B; 2 do C; e 3 do D.

Destaca-se, ainda, que a seleção dos hotéis (e, portanto, dos gestores entrevistados) também observou os seguintes critérios: a) organizações com mais incidência de opiniões e avaliações de hóspedes (reais e potenciais) publicadas em dois sites: *Booking* e *Tripadvisor*; b) franquia (quando se tratava de hotéis de redes hoteleiras, apenas uma organização compôs a amostra); d) localização (dos municípios estudados ao menos um representante de cada estrato); e e) acessibilidade (atendidos os critérios anteriores, a seleção se deu pela possibilidade de acesso ao gestor da

⁴ Localizada acerca de 100km 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), 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 turistas, principalmente para o turismo de lazer. Em razão disso, 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 Secretaria Estadual de Turismo do RS.

⁵ De acordo com documento elaborado pelo Ministério do Turismo (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, tais como a quantidade de leitos e de habitações, no caso dos hotéis. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

⁶ O intervalo de 75 leitos foi estabelecido considerando-se que, assim, seria possível ter, na amostragem, hotéis de todos os portes.

organização). A interpretação dos relatos foi realizada empregando-se a Análise de Conteúdo (AC) na perspectiva de Bardin (2009).

Manifestação dos públicos em ambientes digitais: percepções e práticas de gestão hoteleira

Destacam-se, aqui, as principais interferências realizadas por Rossato (2015) a partir das análises dos dados de campo, sob duas principais rubricas: a) avaliação dos gestores sobre as opiniões publicadas nos *sites*; e b) implicações das opiniões publicadas nos *sites* nas práticas de gestão hoteleira.

a) avaliação dos gestores sobre as opiniões publicadas nos *sites*: nessa categoria estão contempladas a avaliação realizada pelos gestores hoteleiros sobre as opiniões expressas pelos internautas, no âmbito da “organização ‘falada’”. Nessa direção, a seguir, destacam-se sequências de textos (STs) e núcleos de sentido⁷ que exemplificam as impressões dos gestores acerca das “falas” manifestadas sobre sua organização em ambientes digitais. Ressalta-se que, desde essa ótica, foram reveladas três principais conformações de sentido sobre as opiniões expressas sobre as organizações nos ambientes digitais: 1) *opinião como informação para a organização*; 2) *opinião irrelevante para a organização*; e 3) *opinião como informação para hóspedes potenciais*.

1) *Opinião como informação para a organização* – os gestores reconhecem que as opiniões expressas nos ambientes digitais sobre sua organização configuram-se em fonte de informações que contribuem, inclusive, para qualificar os processos de gestão, fundamentar os processos decisórios e capacitar os empregados, como ilustram as próximas STs:

Para nós está sendo muito importante, porque a gente está tirando as informações dos sites e colocando-as em prática. (E5).

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).

⁷ Neste texto, os núcleos de sentido, presentes nas sequências de texto (STs), estão destacados em itálico.

Sempre *tento passar para nossos empregados* como tem opinião positivo, como as pessoas estão gostando do nosso trabalho. (E15).

2) *Opinião irrelevante para a organização* – parte das opiniões/avaliações realizadas pelos hóspedes e publicadas nos ambientes digitais é considerada irreal pelos gestores (exemplo: STs E1) e/ou não contributivas para o aperfeiçoamento dos processos de gestão (exemplo: STs E12) e, por isso, classificada como irrelevante. Além disso, segundo entrevistados, algumas das falas, embora sejam críticas aos serviços prestados pelo hotel, não são coerentes com a “proposta” e o “conceito” da organização e tendem a ser ignoradas.

Tem *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).

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

3) *Opinião como informação para hóspedes potenciais* – na avaliação dos gestores, as conversações realizadas pelos hóspedes (reais e potenciais) nos ambientes digitais tendem a interferir na formação da opinião dos públicos e a impactar tanto na decisão de compra quanto na experiência em determinado meio de hospedagem. Identificaram-se, aqui, dois principais núcleos de sentido: a) publicidade positiva; e b) publicidade negativa. A publicidade *positiva* compreende as falas dos hóspedes que atualizam sentidos convergentes com aqueles que a organização, em âmbito formal, deseja ver associadas a si, conforme ilustram as STs a seguir:

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).

Por sua vez, a publicidade *negativa* contempla as opiniões/avaliações de hóspedes, realizadas nos ambientes digitais, que ressaltam significados dissonantes e/ou prejudiciais à imagem idealizada pelo hotel e que podem, inclusive, afetar os relacionamentos com os públicos e o nível de ocupação do hotel, conforme exemplo da ST E8, a seguir:

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

A esse ponto, a análise já evidencia o fato de que os públicos dessas organizações estão empoderados e desempenham papel ativo, não apenas nos processos de comunicação e formação da opinião dos públicos (em particular, dos hóspedes potenciais), mas também passaram a se exercer sobre a conformação de outras práticas e do próprio negócio.

b) Implicações das opiniões publicadas nos sites nas práticas de gestão hoteleira

Aqui são destacadas as principais implicações que as conversações em ambientes digitais, particularmente as manifestações dos hóspedes (reais e potenciais), provocam nas organizações hoteleiras, tanto em termos de comunicação quanto de gestão. Nessa direção, a pesquisa revelou quatro principais subcategorias: 1) *ações de monitoramento*; 2) *ações comunicacionais*; 3) *ações operacionais*; e 4) *ações gerenciais*.

1) *Ações de monitoramento* – trata-se das ações materializadas pelos hotéis para identificar, acompanhar, realizar a escuta e/ou analisar as opiniões/avaliações sobre eles publicadas por hóspedes em sites de redes sociais. Conforme os gestores, o monitoramento e a análise desses sentidos, postos em circulação nos ambientes digitais, cada vez mais, assumem centralidade no sentido de fundamentar e estruturar as demais ações da organização. Assim, cabe à gestão estabelecer processos para identificar e capturar esses dados, processá-los e, se julgar pertinente, traduzi-los para o ambiente organizacional, aperfeiçoando processos e traçando estratégias de interação com públicos. Os principais procedimentos para isso são: a) acompanhamento (ST E5); b) pesquisa (ST E12); e c) interpretação (ST E15).

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).

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

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

2) *Ações comunicacionais* – aqui estão contempladas todas as ações de comunicação realizadas pelos hotéis, em razão das opiniões manifestadas pelos hóspedes em ambientes digitais. Ganham relevo os fluxos de sentidos que ocorrem na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009), nos quais os hotéis procuram dar visibilidade a elementos de sua identidade que tenham potência para gerar identificação com os públicos e simpatia. Nessa direção, destacam-se os três principais núcleos de sentido: a) relacionamento; b) promoção; e c) silenciamento. Cabe destacar que nem todas as organizações realizam as três ações e, também, que ainda não se trata, em sentido geral, de algo sistematizado.

As ações materializadas, no âmbito do núcleo de sentido “relacionamento” (evidenciadas por parte dos gestores), objetivam, pela comunicação, esclarecer os hóspedes sobre experiências nos aspectos do hotel que, em suas avaliações, foram destacados como negativos. Além disso, também são acionadas para agradecê-los por suas avaliações, opiniões, sugestões e/ou críticas (conforme ST E12).

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

O núcleo de sentido “promoção” compreende ações de desconto e ações discursivas empregadas para promover o hotel. As ações de desconto (STs E12 e E15) são ofertas monetárias em hospedagem e/ou brindes concedidos aos hóspedes produtores de avaliações negativas na internet, isto é, em geral, são adotadas para amenizar e/ou reverter impressões negativas dos públicos, além de, em alguns casos, estimulá-los a retirar seus comentários dos sites de redes sociais.

Em certos pontos até recompensando com outra hospedagem ou com desconto na próxima hospedagem. (E12).

A gente entra em contato com o cliente, *oferece alguma coisa, oferece uma cortesia de hospedagem.* (E15).

Por sua vez, as ações discursivas empregadas para promover o hotel compreendem duas práticas: a) reprodução, nos materiais promocionais da organização (*site, publicidade e/ou vídeo institucionais*), de manifestações positivas/elogiosas dos hóspedes – realizadas nos ambientes digitais – conforme evidencia a ST E3; e b) estímulo aos hóspedes para que se manifestem na internet (ST E1) sobre suas experiências no hotel, sempre que, de alguma forma, sinalizarem que ficaram satisfeitos com suas experiências de hospedagem, pois que, possivelmente, suas avaliações serão positivas, consonantes com os desejos de imagem-conceito do hotel.

Estamos *usando isso* [falas positivas] *a nosso favor* [em peças publicitárias]. Então, quem está dizendo isso, não é [nome do hotel], mas sim as *outras pessoas que vieram aqui.* (E3).

O desafio é sempre conseguir uma pontuação alta. Então, [a gente busca] *cativar o hóspede e motivar ele a fazer comentários nas redes sociais.* (E1).

Em diferente perspectiva, o núcleo de sentido “silenciamento” contempla a postura de alguns gestores entrevistados que optam pela não manifestação formal em relação às opiniões – particularmente as negativas – publicadas pelos hóspedes nos ambientes digitais, conforme se pode inferir da próxima ST:

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.* (E10).

3) *Ações operacionais*: essa subcategoria contempla os investimentos realizados pela gestão, tanto em aspectos tangíveis (como a infraestrutura do hotel) quanto intangíveis (qualificação dos serviços prestados), motivados pelas opiniões/avaliações expressas pelos hóspedes:

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).

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*”. (E4).

4) *Ações gerenciais* – trata-se de mudanças ocorridas nos processos gerenciais das organizações hoteleiras devido às opiniões manifestadas pelos hóspedes na internet. Foram identificados dois principais núcleos de sentido que revelaram algumas alterações nos processos de gestão: a) atendimento personalizado; e b) ações de antecipação.

Evidenciou-se que, se anteriormente, os serviços do hotel eram padronizados para todos os hóspedes, agora, a gestão age para tornar seus produtos/serviços cada vez mais personalizados, a fim de atender às expectativas e necessidades particulares de cada hóspede:

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. (E2).

Em relação às ações de antecipação, há as decisões e práticas materializadas pela gestão para evitar possíveis opiniões negativas de hóspedes nos ambientes digitais, além de prevenir eventuais situações de crise:

Eu posso tomar *aqui dentro as ações* que, de repente [os hóspedes] nem tenham lido aquele comentário, mas eu *já tomei a ação*. (E3).

A esse ponto, com base nos dados empíricos, pode-se afirmar que, ao realizarem avaliações sobre produtos e serviços e expressá-las nos ambientes digitais, em particular no âmbito da “organização falada”, os públicos se exercem como forças sobre as organizações hoteleiras e exigem, cada vez mais, atenção dos gestores, seja na direção de qualificar os processos formais de comunicação e relacionamento, seja para (re)avaliar os demais processos de gestão e, mesmo, o próprio negócio.

Manifestação de hóspedes nos ambientes digitais e a gestão hoteleira

Os dados revelados por Rossato (2015) evidenciam que as opiniões e avaliações realizadas pelos hóspedes (reais e potenciais) e expressas nos ambientes digitais provocam significativas implicações às organizações hoteleiras, tanto em termos simbólicos (reconhecimento, credibilidade, fortalecimento ou enfraquecimento da imagem-conceito, variações no nível de poder simbólico) quanto econômicos (dentre outras coisas: impacto na taxa de ocupação, pois que influenciam hóspedes potenciais suas decisões de compra de hospedagem; investimentos na qualificação da infraestrutura e dos serviços do hotel).

Cabe observar, também, o fato de que a avaliação manifestada pelos públicos (suas percepções/experiências) em *sites* de redes sociais, tais como o *Booking* e o *Tripadvisor*, tende a se traduzir em *rankings* que hierarquizam os meios de hospedagem pela qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos. Considerando as gramáticas sistêmicas dos buscadores na internet, ao estar nas primeiras colocações desses *rankings*, 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 imagem-conceito positiva. E, para além, isso tenderá a se traduzir em novas vendas de hospedagem, ampliando os níveis de ocupação e a lucratividade do hotel.

Apesar dessa conformação, chama a atenção o fato de que as avaliações negativas sobre o hotel, realizadas pelos hóspedes nos ambientes digitais, têm diferente importância para os gestores. Enquanto uma parcela (apenas uma parcela) dos gestores apropria-se das avaliações como importantes informações a serem empregadas para a qualificação dos processos e estrutura da organização, outra parcela, muitas vezes, qualifica tais falas como irrelevantes. Isso tende a mostrar, dentre outras coisas, a dificuldade, o despreparo e/ou mesmo a resistência dos gestores em lidarem com a crítica realizada nos ambientes digitais.

Se é pressuposto que nem toda crítica foi/é/será justa, desprezá-la configura-se em grave erro estratégico, pois os públicos tendem a valorizar mais os depoimentos e/ou opiniões de outros hóspedes do que o discurso organizacional. Se a avaliação é negativa e não se tratar de má-fé, significa que a experiência do hóspede não o satisfaz. Portanto, não é questão de ser (ou não) verdade, mas do quanto as experiências (percepções) dos hóspedes aproximam-se de suas exigências, idealizações, desejos, enfim, suas expectativas. Os hóspedes não são externos, mas constitutivos da

organização hotel e, nessa direção, é fundamental superar as resistências e qualificar os processos de escuta, de modo a conseguir entender a significação construída pelo hóspede, a partir de seu lugar sociocultural.

Os fluxos de sentido sobre as organizações hoteleiras (o que, provavelmente, pode ser ampliado para boa-parte das demais organizações) ofertados na dimensão da “organização falada” redimensionaram as formas e os processos de comunicação. Tais mudanças, conforme Rossato (2015), podem ser verificadas na redução de investimentos em ações de divulgação (campanhas publicitárias) em mídias tradicionais – como TVs, jornais e revistas – e pelo crescimento cada vez mais significativo de ações de comunicação realizadas nos ambientes digitais. Essas ações tendem a apresentar caráter mais personalizado e dialógico do que as efetivadas nas mídias de massa por possibilitarem (o que não significa dizer que sempre seja assim ou que sempre seja possível) relacionamentos mais próximos e diretos (sem intermediários) com os hóspedes.

Além disso, são fundamentais, como revelaram os dados de campo, investimentos em comunicação com os empregados com o objetivo de qualificar os processos e assegurar coerência entre os serviços prestados por eles e as demais ações da organização, impactando positivamente as experiências de estadia dos hóspedes. Por outro lado, conforme se destacou, estrategicamente, à medida que hóspedes sinalizam que estão satisfeitos com sua hospedagem, a gestão tende a efetivar ações de comunicação que busquem estimulá-los a se manifestar nos meios digitais, acionando-os como porta-vozes da organização – até porque, como se disse, é provável que esse tipo de depoimento seja percebido pelos públicos como mais crível e legítimo do que as ações publicitárias. Isso tende a atenuar, inclusive, o lugar hegemônico do hotel como produtor de comunicação sobre si, à medida que dá relevo ao protagonismo da fala dos públicos.

Além de impactar a comunicação dos hotéis, ressalta-se que a opinião dos hóspedes nos ambientes digitais modifica também alguns aspectos da gestão, que aparenta estar mais preocupada em analisar as interações estabelecidas com a organização para, posteriormente, deliberar sobre as ações que podem ser efetivadas pelo hotel. Vale observar que as organizações desse setor, pelas suas particularidades, tendem a estar mais predispostas – porque precisam (!?) – a realizar a escuta (é preciso qualificar mais) e a gerir os sentidos que são oferecidos pelos públicos sobre elas nos diversos ambientes. Trata-se de um setor muito sensível à circulação de sentidos, já que a decisão pelo consumo de uma determinada hospedagem tende a ser fortemente atravessada pelos relatos de outros hóspedes, portanto, o consumo está relacionado aos valores praticados, à

localização, aos serviços prestados, é certo, mas também à imagem-conceito da organização.

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 dados pelos públicos e na frequência com que essas falas (com conteúdos semelhantes) adquirem visibilidade nos ambientes digitais. 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 distanciados da organização, atualmente, devido à influência que sua opinião, particularmente as materializadas nos ambientes digitais, podem ter na construção da significação de outros sujeitos sobre determinada organização, os públicos necessitam ser reconhecidos, cada vez mais, como constitutivos do hotel, haja vista que participam, direta e indiretamente das diversas deliberações da gestão. (BALDISSERA, 2014).

Considerações finais

As manifestações avaliativas realizadas por hóspedes (reais e potenciais) nos ambientes digitais têm se traduzido em diferentes ações materializadas pelos gestores de hotéis, pois que impactam diretamente seus processos decisórios. Dentre outras coisas, ressaltam-se o redimensionamento das políticas de reservas, a implementação de processos de monitoramento das avaliações realizadas nesses ambientes (por mais que boa parte das organizações ainda não o faça de modo sistematizado, vale destacar que, de alguma forma, o monitoramento e a análise das avaliações tornaram-se práticas cotidianas), introdução de estratégias de antecipação para evitar conflitos, desentendimentos, experiências negativas e, mesmo, para evitar situações de crise e perda de clientes (nesse sentido, além do monitoramento de informações sobre o próprio hotel, uma prática estratégica é a de analisar as avaliações que os públicos realizam de outros hotéis, e, caso seja um problema presente na própria organização, agir no sentido de neutralizá-lo, antes mesmo de os hóspedes perceberem-no), personalização dos produtos/serviços e, mesmo, redimensionamento do próprio conceito de negócio do hotel, com alterações nas propostas de atendimento e nos demais serviços da organização e, em alguns casos, ajustes no posicionamento e, até, mudança de segmento.

Isso evidencia que, se, por um lado, os ambientes digitais tornaram as organizações mais vulneráveis, pois ampliaram exponencialmente as possibilidades e probabilidades de os públicos avaliarem suas experiências *na* e *com* a organização, por outro lado, essas mesmas manifestações

constituem-se em informação privilegiada para a permanente qualificação da organização. Nessa direção, pode-se dizer que, ao estabelecerem relacionamentos em ambientes digitais, é preciso que as organizações privilegiem o permanente diálogo com os públicos, primando por informações claras, objetivas e verdadeiras.

Entretanto, embora isso seja conceitualmente evidente, o cotidiano tende a revelar que nem todos os gestores estão preparados e/ou decidiram interagir com seus públicos nos ambientes digitais, o que se traduz em reduzido engajamento de alguns hotéis em conversações nas redes digitais, isto é, as ações de comunicação e relacionamento que são efetivadas por eles na internet são de caráter apenas reativo, pois só ocorrem quando demandadas pelos hóspedes. Essa parece ser uma das principais discrepâncias entre a realidade do setor de hospedagem e as práticas de gestão: o setor é um dos mais sensíveis às críticas realizadas pelos públicos, visto que elas se exercem positiva ou negativamente sobre as decisões de compra dos hóspedes potenciais, além de permanecerem visíveis por tempo indeterminado; por sua vez, mesmo sabedores dessa conformação e reconhecendo a situação de vulnerabilidade, uma parcela dos gestores ainda não compreendeu que os públicos são constitutivos do hotel (que não estão fora) e, tampouco, decidiu no sentido de agir assumindo que a comunicação é basilar à existência e continuidade da própria organização.

Reafirma-se, por fim, que, com o “empoderamento” dos públicos devido à visibilidade que suas falas (manifestações) podem assumir na contemporaneidade, particularmente pela via da internet, as organizações hoteleiras (mas não apenas elas) precisam repensar suas formas de comunicar e de se relacionar com os públicos (cada vez mais centrais), bem como (re)qualificar permanentemente seus processos gerenciais, sob o risco de conformação de significação negativa e esvaziamento da demanda por hospedagem.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas* – ORGANICOM, São Paulo, Abracorp, ano 6, ns. 10/11, p. 115-120, 2009.

_____. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social da PUCRS. Porto Alegre, 2004.

_____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 31-50.

_____. 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.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine; SARTOR, Basilio Alberto. Relações Públicas, comunicação organizacional e TDCIs: entre a visibilidade e a vulnerabilidade. In: MOREIRA, Elizabeth H.; PONS, Mônica E. D. (Org.). *Relações Públicas, tecnologia e públicos*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2013. p. 10-26. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/ebook_relacoespublicas.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2016.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: J. Zahar, 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 abr. 2014.

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

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

_____. A sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Org.). *A sociedade em rede: do conhecimento à política*. Lisboa: Debates, 2006.

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

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

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*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 17-62.

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: Ed. da Feevale, 2003. p. 163-174.

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: Ed. da UFRGS, 2006. p. 413-438.

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

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

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2006.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MAFFESOLI, Michel. *O tempo retorna: formas elementares da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

MTUR. Ministério do Turismo. *Manual de orientações para cadastramento dos prestadores de serviços turísticos no ministério público*. Brasília: Ministério do Turismo, 2011. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/Manuais.mtur>>. Acesso em: 10 maio 2014.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou organizadores de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, 2008.

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 Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, 2008.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na web 2.0. *E-compós*, Brasília, v. 9, p. 1-21, 2007.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

ROSSATO, Jean Felipe. *Comunicação organizacional: a dimensão da “organização falada” e as implicações na gestão hoteleira*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação PPGCOM/UFRGS, Porto Alegre, 2015.

THOMPSON, John. A nova visibilidade. *Matrizes*, Porto Alegre, n. 2, p. 15-38, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82>>. Acesso em: 12 nov. 2014.