
A Comunicação Não Verbal no Turismo. Caso de um hotel 5* em Sintra

Nonverbal Communication in Tourism. The case of a 5 hotel in Sintra*

Mariana Neto Carmo*



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/7548>

DOI: 10.4000/cp.7548

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Refêrencia eletrónica

Mariana Neto Carmo*, « A Comunicação Não Verbal no Turismo. Caso de um hotel 5* em Sintra », *Comunicação Pública* [Online], Vol.15 nº 28 | 2020, posto online no dia 29 junho 2020, consultado o 14 dezembro 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cp/7548> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cp.7548>

Este documento foi criado de forma automática no dia 14 dezembro 2020.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

A Comunicação Não Verbal no Turismo. Caso de um hotel 5* em Sintra

Nonverbal Communication in Tourism. The case of a 5 hotel in Sintra*

Mariana Neto Carmo*

NOTA DO EDITOR

Recebido: 9 de Março de 2020

Aceite para publicação: 26 de Maio de 2020

NOTA DO AUTOR

*Licenciada em Ciências da Comunicação pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, trabalha neste momento como Assessora de Comunicação na Multipessoal, empresa de recursos humanos. Continua a estudar escrita criativa e *copywriting*.

1. Introdução

- 1 Este artigo aborda a influência da comunicação não verbal (CNV) no atendimento turístico. Desenvolveu-se um estudo de caso, proporcionado pela realização de um estágio num hotel de cinco estrelas em Sintra (doravante designado por Hotel 5*), entre fevereiro e maio de 2018.
- 2 A importância de uma comunicação turística regida por simpatia e cordialidade, capaz de transmitir hospitalidade e preocupação com o consumidor, é já reconhecida no setor do turismo. No entanto, a aplicação de processos de comunicação interpessoal, entre

eles a CNV, é ainda pouco enfatizada em cenários de atendimento a consumidores e de interação com estes (Sundaram & Webster, 2000).

- 3 Quando uma marca alia a sua estratégia de Customer Relationship Management (CRM) à sua abordagem empresarial, consegue ter influência no comportamento dos consumidores. Nomeadamente, aumentar a possibilidade de fidelização ao serviço oferecido (Tavares, 2016). Isto torna-se importante quando se pretende estabelecer uma relação de alguma familiaridade no processo de acomodação do hóspede.
- 4 A comunicação interpessoal permite que os indivíduos estabeleçam padrões de mensagem através dos quais se cria um conjunto de relações, do qual resultam vínculos que podem ser mais íntimos (Fisher & Adams, 1994). Porém, os efeitos das ações de CNV são ainda pouco claros na perceção que os consumidores têm de um serviço (Sundaram & Webster, 2000). Os autores consideram que esta forma de comunicação deve ser valorizada, especialmente em setores que exigem contacto presencial, como é o caso do turismo, setor em desenvolvimento em Portugal.
- 5 Dados do Turismo de Portugal dizem-nos que em 2019 existiu um crescimento de cerca de 7% nas receitas turísticas, que atingiram perto de 18 mil milhões de euros. A mesma organização acrescenta ainda que, em 2019, 27 milhões de turistas visitaram Portugal. O setor turístico está em crescimento e depende da correta aplicação da comunicação, tal como Cunha e Abrantes (2013) afirmam. Nomeadamente, da comunicação interpessoal, como estudaram Fisher e Adams (1994). Os autores declaram que este tipo de interação comunicacional é o meio necessário para se estabelecerem relações de proximidade.
- 6 A hotelaria ilustra a importância deste tipo de comunicação, porque existem funções, como as desempenhadas no *front office* (FO), que, segundo Campos (2010), exercem atividades que exigem constante contacto com o consumidor. Estas atividades – em FO – contemplam serviços como receção, portaria, telefone, reservas, *business center* e *guest relationship*. Para além disso, tendo em consideração os tipos de turismo existentes e a variedade de fontes de informação, esta função pode assumir-se também como “posto de vendas” (Campos, 2010, p. 10). Esta tendência é seguida pelo Hotel 5*, onde o FO e as *guest relations* funcionam como principal ponto de vendas, uma vez que apenas 10% das reservas são feitas através de plataformas *online*, como foi possível aferir através de dados disponibilizados por Marta Santos, diretora do departamento comercial do hotel. É, por isso, necessário que se mantenham os colaboradores da organização, em especial trabalhadores do FO, atualizados e conscientes das necessidades dos hóspedes. Daí que a equipa deva ser “orientada para o cliente e para a venda, direcionando-se para os clientes potenciais” (Campos, 2010, p. 10).
- 7 No entanto, apesar da importância que é reconhecida à CNV quando estudada de forma generalizada por autores como Fisher e Adams (1994), esta tem sido pouco explorada no setor turístico. Deste modo, o trabalho desenvolvido pretende contribuir para aprofundar o conhecimento científico sobre este tópico e preencher a lacuna existente nos estudos académicos.
- 8 A motivação para a realização deste trabalho surgiu pela perceção da importância da comunicação interpessoal, mais especificamente dos elementos e dos processos da CNV. Para além disso, existe interesse, por parte da investigadora, em saber qual a preocupação com a aplicação deste tipo de comunicação, em setores de crescimento e de importância, como o setor turístico em Portugal. Este interesse desenvolveu-se

durante o estágio curricular realizado no departamento de vendas e marketing do Hotel 5*.

- 9 Pretendeu apurar-se como são aplicados alguns elementos que compõem a CNV, nomeadamente a cinésia, a proxémia, a prosódia (CPP) e a aparência física, no processo de atendimento do Hotel 5*. Mais especificamente, tentou entender-se que importância é atribuída, tanto pelas chefias como pelos colaboradores, à utilização dos elementos da CNV; e de que modo estes elementos são entendidos e valorizados pelos consumidores. Recorreu-se para isto a técnicas de recolha de dados, como a observação direta no Hotel 5*, bem como a entrevistas semiestruturadas aos responsáveis do Departamento de Vendas e Marketing e do de Rooms – Front of the House e a colaboradores destes departamentos.
- 10 O artigo está dividido em quatro pontos. O primeiro é o enquadramento teórico, no qual são abordadas diferentes perspetivas sobre a comunicação interpessoal, mais especificamente, a CNV, o turismo e a comunicação em hotelaria. O segundo ponto é dedicado à explicação e à justificação da metodologia utilizada no decorrer do estágio realizado no Hotel 5*. O terceiro ponto é dedicado à análise e à discussão dos resultados. Por último, no quarto ponto serão apresentadas as conclusões.

2. Enquadramento teórico e revisão da literatura

- 11 A comunicação é o ato de partilhar informação através de um código comum. Para Conville e Rogers (1998), a comunicação é um processo contínuo de interatividade que reúne diversos pontos de contacto. Para Sousa (2006), os processos comunicacionais podem assumir seis formas diferentes:
 - a. intrapessoal: comunicação que alguém faz consigo próprio, numa perspetiva introspetiva;
 - b. interpessoal: processo de comunicação que acontece entre dois indivíduos ou um grupo pequeno e que serve para criar, ou sustentar, relações pessoais;
 - c. grupal: comunicação dentro de um grupo médio/grande em que existe alguma formalidade;
 - d. organizacional: comunicação estabelecida entre a organização e os seus públicos internos e externos;
 - e. social ou de massas: comunicação desenvolvida para grupos grandes e heterógenos;
 - f. extrapessoal: comunicação com qualquer outra entidade não humana, como animais, máquinas ou figuras de crença.
- 12 A comunicação interpessoal pode ser, para Sousa (2006), direta, quando existe um contacto presencial; ou mediada, quando há recurso a meios como o telefone ou o *e-mail*. O autor considera a comunicação interpessoal direta mais complexa, uma vez que alia, na maioria das vezes, a comunicação verbal à CNV.
- 13 Quando focada na mensagem – uma estrutura comportamental que é gerada e partilhada através de estruturas cognitivas, linguísticas, sociais e comportamentais –, a comunicação interpessoal permite que os indivíduos construam e interpretem as mensagens que recebem, para atingir objetivos sociais ou realizar funções. Aqui, os objetivos sociais são iniciar ou manter uma conversa coerente, que seja regida pela produção de informação relevante e compreensível. Complementarmente, as funções associam-se a iniciar, manter e preservar uma relação que atinja níveis, pensados previamente, de intimidade e proximidade (Berger, Roloff & Ewoldsen, 2010).

- 14 Existe também, na ótica de Mehrabian (1969, p. 359), uma consciência de “cultura da utilização da voz” e do discurso. O autor considera que, com a quantidade de situações comunicacionais com que nos deparamos diariamente, a percepção da CNV ganha importância enquanto elemento distintivo dos oradores.
- 15 No entanto, a própria expressão “comunicação não verbal” é considerada por autores como Fisher e Adams (1994) demasiado abrangente, uma vez que, no conceito, se agrupa um grande número de comportamentos não linguísticos. Estas formas de expressão são segmentadas por Sundaram e Webster (2000) em quatro principais categorias: cinésia, proxémia, prosódia e aparência física. A cinésia é o modo como os indivíduos utilizam os movimentos corporais e a sua possível interpretação. A proxémia diz respeito à forma como os indivíduos se posicionam e interpretam a distância física entre o seu corpo e o corpo dos indivíduos à sua volta. A prosódia, paralinguagem ou vocália refere-se ao uso da voz na comunicação. Especificamente, estuda as variações na acentuação, no ritmo e na altura da voz (Fisher & Adams, 1994).
- 16 A aparência física tem um papel importante enquanto elemento da CNV, porque é o primeiro ponto de referência entre interlocutores. É a primeira impressão que é apreendida quando existe interação interpessoal. E esta não é facilmente reversível, salientam Burgoon, Guerrero e Manusov (2011). Os autores dizem que as pessoas mais “atraentes” são vistas como mais simpáticas e dotadas de capacidades sociais mais desenvolvidas. Não existindo controlo individual sobre características que definem o que é “bonito”, como a simetria do rosto, deve existir especial atenção ao que pode ser escolhido e trabalhado. Esta gestão da imagem passa pela escolha do vestuário, pelos cuidados com o cabelo, pela utilização de maquilhagem ou pela utilização dos acessórios.
- 17 Ribeiro (2016) acrescentam a importância do meio envolvente, do espaço e da decoração como fator influente na CNV.
- 18 Sim-Sim (1998) salienta como a linguagem verbal utiliza os mecanismos extralinguísticos, como a postura corporal e as expressões faciais; e os mecanismos paralinguísticos, como a entoação, as pausas e as hesitações na voz, a velocidade da fala e o ritmo das produções como suporte. Isto é, os elementos da CNV são complementares da linguagem verbal. Isso é quantificado por Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967), que dizem que 38% do conteúdo comunicacional é transmitido pela voz, enquanto 55% é transmitido através da expressão facial. O conceito de comunicação interpessoal é sumariado por LittleJohn (1982), quando afirma que esta envolve a troca de mensagens, que são codificadas de formas verbais e não verbais, criando-se, assim, uma interdependência comunicacional. Nesta, o comportamento comunicativo de um indivíduo é consequência do comportamento comunicativo do interlocutor.
- 19 André *et al.* (2011) salientam ainda que, na comunicação presencial, os indivíduos tentam esconder as suas emoções, muitas vezes porque a situação social assim o exige. Defendem assim a percepção da CNV como um recurso para entender as verdadeiras emoções do interlocutor. A perspetiva de Fisher e Adams (1994) acrescenta que a forma de interação que cada indivíduo adota não tem um formato único e apresenta estilos diferentes, consoante os contextos sociais em que se encontra. Salientam, assim, a complexidade dos processos comunicacionais, que podem ser explicados pela Teoria da Acomodação Comunicacional. Esta teoria, inicialmente desenvolvida por Giles, explica que os indivíduos têm tendência a adaptar o seu tom de voz e a sua postura à do(s) interlocutor(es) para se tornarem semelhantes (Berger *et al.*, 2010).

- 20 Em áreas que exigem constante interação pessoal, é necessário que se reconheça a importância dos seus componentes, nomeadamente da CNV. O setor turístico, em Portugal, é exemplo disso mesmo.

2.1. Comunicação em Hotelaria

- 21 O turismo compreende, na ótica da Organização Mundial de Turismo (OMT/UNWTO) (2008), todas as atividades que os viajantes realizam durante a sua viagem e estadia, aconteçam estas por motivos de lazer, negócio ou outro, para locais diferentes do habitual, por um período inferior a um ano. Portugal é apontado como um país que soube utilizar o turismo como um pilar de crescimento económico e é elogiado pela inovação e tecnologia do setor, por Taleb Rifai (Lusa, 2017), secretário Geral da OMT/UNWTO – algo que Martín Rodríguez Yebra (2017) noticia como sendo um “milagre”, porque o governo português percebeu que podia mudar a economia apoiando-se na “explosão do turismo” e fê-lo. Prova disso é a posição, cada vez mais destacada, de Portugal na ‘Europa do Turismo’.
- 22 Como consequência do desenvolvimento turístico, dá-se o aumento do número de estabelecimentos hoteleiros, com capacidade para alojar os mais diversificados tipos de turista. Em 2012, existiam em Portugal, aproximadamente, dois mil estabelecimentos hoteleiros, dos quais 988 eram hotéis; em 2016, este número mais do que duplicou, e eram 4 805 os estabelecimentos hoteleiros registados, dos quais 1 237 são hotéis; já em 2018 existiam 6 868 estabelecimentos, dos quais 1 400 são hotéis. (FFMS, 2020).
- 23 Os turistas são definidos por Cooper e Hall (2008) como os consumidores que se deslocam temporariamente, de forma voluntária, para um ambiente diferente da sua localização habitual. Os turistas têm expectativas relativamente ao destino aonde chegam e à forma como são recebidos. Assim, mesmo quando o idioma é diferente, há características que são semelhantes a todos os indivíduos durante interações pessoais, nomeadamente a CNV e a sua perceção. Daí a importância de uma consciência da comunicação interpessoal e dos seus componentes.
- 24 A preocupação com a formação ao nível da comunicação dos profissionais, em especial daqueles que contactam diretamente com o hóspede, surge aliada ao aumento dos estabelecimentos hoteleiros. Para Ottenbacher (2007), existem quatro elementos fundamentais para um correto desenvolvimento dos serviços de hospitalidade:
- a. a resposta às necessidades e aos desejos dos consumidores, que se alteram com rapidez;
 - b. o aumento de notoriedade da organização, baseada na comunicação das suas qualidades e serviços distintivos;
 - c. a qualidade tangível resultante dos serviços;
 - d. a comunicação eficaz que, para além de servir como base às anteriores, resulta numa melhor imagem da organização.
- 25 Na ótica de Campos (2010), a venda de serviços implica que o profissional que realiza a venda tenha certas características, sendo elas: a simpatia – em muito associada ao sorriso, que, apesar de ter diferente importância, consoante os julgamentos individuais, é muito valorizado (Wang, Mao, Li & Liu2017); uma postura correta; o conhecimento aprofundado da oferta da organização; a capacidade de negociação; e o conhecimento das necessidades do cliente.

- 26 Assim, considerando o *Front Office* o “centro de uma propriedade hoteleira”, Bardi (2003) aponta as suas funções mais importantes: a comunicação e os serviços de venda. O autor considera que uma comunicação eficaz, tanto interna como externamente, são essenciais para a criação e para a projeção de uma imagem hoteleira.
- 27 Os indivíduos esperam certos comportamentos por parte dos interlocutores com quem interagem, segundo a ‘teoria da violação das expectativas’. Esta teoria, estudada por Berger *et al.* (2010), analisa os padrões de desvio dos comportamentos não verbais, assim como as respostas aos mesmos. Inicialmente, esta teoria analisava apenas a violação do “espaço pessoal” – proxémia – e as reações a essa transgressão. Contudo, foi-se expandindo e, atualmente, enquadra várias formas de CNV, como as expressões faciais e o contacto visual – integrantes da cinésia; ou o comportamento vocal – integrante da prosódia. Assim, esta teoria analisa como é que os indivíduos respondem a violações inesperadas das normais sociais.
- 28 Resumindo, a teoria da violação das expectativas vê a alteração – em relação ao esperado – do comportamento de alguém como uma violação das expectativas de outro (Berger *et al.*, 2010). As expectativas dependem, principalmente, da antecipação que cada pessoa faz do comportamento do interlocutor. Para além disso, derivam de três fatores: a relação que têm com o indivíduo com que interagem, a comunicação que pretendem e tentam estabelecer e o contexto em que se inserem (Burgoon, 1993).
- 29 Quando os padrões esperados se mantêm, a CNV continua a ser um elemento pouco notado no processo de comunicação. No entanto, quando se falha em relação ao previsto, é fortemente notada. Estas falhas podem ser, por exemplo, a invasão do “espaço pessoal” de cada um – isto é, uma falha na proxémia – ou um tom de nervosismo na voz – estudado pela prosódia (Berger *et al.*, 2010). Contudo, segundo a teoria da adaptação da interação, existe uma capacidade de adaptação da CNV, por parte do emissor, ao comportamento inesperado do interlocutor. Esta adaptação depende do nível de concordância entre a interação que um sujeito estabelece e o comportamento do interlocutor. Assim, quando o comportamento do interlocutor corresponde àquilo que o indivíduo recetor esperava ou o excede, este tem um comportamento idêntico. Pelo contrário, quando o comportamento do emissor não corresponde ao que se espera, o indivíduo recetor tem tendência a compensar a “falha”, contrariando-a (Berger *et al.*, 2010).

3. Opções metodológicas

- 30 Para o desenvolvimento deste projeto recorreu-se ao método qualitativo, que permite “que a investigação possa recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise” (Espírito Santo, 2010, p. 27). Este método foi aplicado através das seguintes técnicas de recolha de dados: observação direta e entrevistas semiestruturadas, técnicas essas que foram aplicadas a um estudo de caso no Hotel 5* e permitiram responder a quatro objetivos específicos:
- Objetivo 1: Descrever a aplicação dos elementos CPP e a aparência física no atendimento do Hotel 5*.
 - Objetivo 2: Apurar se o Hotel 5* proporciona formação relativa aos elementos da CNV, nomeadamente à CPP e à aparência física, aos colaboradores que contactam diretamente o consumidor.

- Objetivo 3: Perceber se existe preocupação relativamente à utilização da CPP e à aparência física no atendimento aos consumidores, por parte dos colaboradores do Hotel 5*.
 - Objetivo 4: Compreender se existe preocupação, por parte das chefias, relativamente à aplicação que os colaboradores fazem da CPP e da aparência física.
- 31 Para responder ao primeiro objetivo recorreu-se a dados obtidos através de observação direta no FO. A observação foi conduzida como uma forma de microetnografia, que consiste na observação e no registo de características específicas da interação entre os colaboradores do FO e os hóspedes, no entanto, existiu a possibilidade de colocar questões e de interagir com os observados, assim como de fazer o registo de notas (Bryman, 2015).
 - 32 Para responder ao segundo objetivo, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, aplicadas às chefias e a colaboradores dos departamentos em estudo. Estas entrevistas, apesar de seguirem o guião previamente elaborado, são menos rígidas, permitindo que se estabeleça um diálogo e privilegiando o ponto de vista do entrevistado (Bryman, 2015). Entrevistaram-se as diretoras de ambos os departamentos, dois colaboradores do *Front Office* e quatro elementos do departamento de Vendas e Marketing. Procedeu-se à transcrição das entrevistas e analisou-se posteriormente o seu conteúdo, de forma a encontrar pontos comuns entre as respostas obtidas em cada um dos segmentos – funcionários e chefias.
 - 33 As respostas às entrevistas semiestruturadas serviram para responder ao terceiro objetivo, no âmbito do qual a investigadora verificou se existe preocupação relativamente à utilização da CPP e da aparência física no atendimento aos consumidores, por parte dos colaboradores.
 - 34 Para responder ao objetivo quatro, no qual a investigadora tentou compreender se existe preocupação, por parte das chefias, relativamente à aplicação que os colaboradores do Hotel 5* fazem da CPP e da aparência física, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas aos diretores do departamento de Vendas e Marketing e de Rooms – *Front of the House*. Optou-se por esta técnica de recolha de dados, que consiste na realização de uma entrevista com um guião previamente elaborado – mas não de forma rígida –, porque permite uma recolha de dados mais alargada e pode estabelecer-se um “diálogo” com o entrevistado. É, assim, possível adquirir informações sobre assuntos mais sensíveis ou mais específicos, sem se ser demasiado intrusivo (Creswell, 2013).
 - 35 Para analisar os dados recolhidos durante a observação direta, estes foram classificados e ordenados, o que possibilitou a identificação dos acontecimentos mais recorrentes. Assim, relativamente à cinésia, registou-se: a expressão facial, o sorriso, a postura na chegada do hóspede, a iniciativa de interação e o contacto visual direto. Definiram-se as expressões faciais: alegre, triste, apática ou neutra, cansada ou aborrecida. Consideraram-se os sorrisos profissional, contido, espontâneo e exuberante e a ausência de sorriso. Considera-se um sorriso profissional aquele que, apesar de transmitir uma expressão alegre, é mais discreto e formal; o sorriso contido aquele que surge no momento de abordagem e como resposta, por exemplo, a comentários divertidos feitos pelos hóspedes. O sorriso espontâneo é aquele que parece ser totalmente genuíno, sem qualquer esforço. O sorriso exuberante é aquele que integra já um riso, ou seja, uma gargalhada.
 - 36 Sobre a postura à chegada do hóspede, considera-se que os colaboradores se apresentam disponíveis quando estão atentos à chegada do hóspede ao *lobby* e

estabelecem contacto com ele; ocupados quando só reparam no hóspede quando este se dirige para perto do balcão; e preocupados quando, para além de notarem a presença do hóspede, têm a iniciativa de interação ainda antes de o hóspede chegar ao balcão. Considera-se que existe iniciativa de interação quando é o colaborador a iniciar o contacto e a conversa com o hóspede. Por último, considerou-se a existência de contacto visual direto quando este aconteceu durante pelo menos metade do tempo de interação.

- 37 Sobre a proxémia, registou-se a distância física e a existência de contacto físico. Consideraram-se as distâncias íntima (14 a 45 cm), pessoal (46 a 120 cm), social (121 a 360 cm) e pública (quando ultrapassa os 360 cm). E registou-se o contacto físico em todas as interações em que existiu qualquer tipo de toque, desde o contacto accidental até um cumprimento com um aperto de mão.
- 38 Sobre a prosódia, a investigadora procurou perceber como são o tom de voz, o ritmo da fala e o volume da voz. Fez-se corresponder uma escala de um a seis a tons de voz, sendo o 1 muito agudo e o 6 muito grave.
- 39 Rodero (2012) diz que os diferentes tons de voz são associados a determinadas sensações, e isto é algo determinado psicologicamente. No entanto, geralmente, as vozes femininas são mais agudas e as masculinas mais graves. Para além disso, o tom de voz é uma característica pessoal que é complicado controlar e alterar. A mesma autora afirma que os tons de voz mais agudos estão, normalmente, associados a estados de espírito positivos, como alegria, jovialidade e euforia. Para além disso, são vozes mais nítidas e perceptíveis. No entanto, tornam-se cansativas. Já uma voz grave está associada a estados psicológicos negativos, mas também mais calmos; estes transmitem uma maior sensação de segurança, credibilidade e maturidade. No entanto, apesar de não serem cansativas como os tons agudos, as vozes mais graves podem facilmente tornar-se monótonas.
- 40 O ritmo da fala considerou-se 1 – “muito lento”, quando o tempo de pausa é próximo do tempo de fala; 2 – “lento”, quando se faz um esforço para se ser mais compreensível e, por isso, se fala mais devagar; 3 – “normal”, quando se acompanha o ritmo mais comum; 4 – “rápido” quando se está totalmente à vontade com a língua e o assunto, e por isso as pausas são menores; e 5 – “muito rápido”, quando o que é dito é quase incompreensível pela ausência de pausas.
- 41 A altura ou volume da voz foi registada com recurso a uma escala de um a três, com as seguintes considerações: 1 corresponde a um volume baixo, quando existe a necessidade de o interlocutor ter mais atenção ao que é dito, ou de se aproximar para conseguir entender; 2 quando a voz do comunicador consegue ser ouvida por todos aqueles que se encontrem numa distância pessoal ou social; e 3 quando a voz do colaborador consegue ser ouvida apesar de existir já uma distância pública. O volume e a consequente projeção da voz dão ao ouvinte impressões sobre os oradores. Falar em voz demasiado baixa pode ser visto como insegurança e desconhecimento sobre o tema que se aborda. Já o volume de voz mais alto pode ser visto como a afirmação de uma posição de superioridade, assim como de agressividade (Page & Balloun, 1978).
- 42 Por último, no que respeita à aparência física, registou-se a cor do vestuário, a cor de cabelo, o comprimento do cabelo, o penteado, a maquilhagem, a barba, os acessórios e, por fim, a existência de *piercings* e tatuagens visíveis.

- 43 A cor de cabelo considera-se “natural” quando não é visível alguma alteração à cor natural do cabelo e “pintado” quando é visível a existência de algum tipo de coloração. O comprimento do cabelo considera-se “curto” se for até à linha do maxilar; “médio” desde a linha maxilar até à altura dos ombros e “comprido” quando ultrapassa o comprimento médio. Sobre o penteado registou-se “solto” quando o cabelo está totalmente solto, sem qualquer tipo de acessório; e “apanhado” quando existe algum tipo de acessório (que será especificado caso exista) ou se coloca todo o rosto descoberto.
- 44 Considerou-se a existência de maquilhagem (nas funcionárias) quando é perceptível a sua utilização, e foram especificados os elementos. Relativamente aos *piercings* e às tatuagens, considerar-se-ia a sua existência se fossem visíveis. A investigadora não questionou nenhum dos colaboradores sobre o uso ou a existência destes elementos.
- 45 Na análise das entrevistas semiestruturadas criou-se um conjunto de categorias, correspondentes aos objetivos da pesquisa, que são depois analisados e relacionados. As técnicas de recolha de dados foram aplicadas entre fevereiro e maio de 2018, no Hotel 5*.

4. Resultados e discussão

- 46 Através da investigação realizada foi possível perceber a importância da comunicação não verbal no Hotel 5*. As chefias e os colaboradores entrevistados atribuíram a máxima importância a este elemento da comunicação. Esta importância havia sido explicada por Fisher e Adams (1994) quando referiram que, quando o contacto entre dois indivíduos acontece durante um curto período de tempo (como nas interações entre colaboradores e hóspedes no FO), as inferências são feitas com base na informação sensorial. Estas percepções sensoriais são adquiridas através da observação e da leitura feitas dos comportamentos e das ações do indivíduo com quem se interage.
- 47 Constatou-se que a maioria dos observados se mostrou alegre. O sorriso profissional foi o que se registou mais frequentemente, num terço das interações. O sorriso é um elemento de destaque na comunicação interpessoal porque gera no interlocutor sentimentos de conforto e concordância, enquanto encoraja a sua participação na interação (Wang *et al.*, 2017). No entanto, foi perceptível que o sorriso espontâneo é aquele que tem uma resposta mais semelhante. Quer isto dizer que os hóspedes são mais recetivos a um sorriso espontâneo. O contrário acontece quando o sorriso é exuberante, o que se registou apenas residualmente.
- 48 As colaboradoras apresentam uma quase igual frequência relativamente à postura “ocupada” e “disponível” aquando da chegada do hóspede. Já os colaboradores apresentam-se maioritariamente disponíveis. Existe também maior preocupação ou disponibilidade por parte dos colaboradores quanto a iniciarem a interação com o hóspede. O contacto visual direto, considerando a sua existência em pelo menos metade do tempo de interação, registou-se na maioria das interações. Este elemento da cinésia é considerado por autores como Myllyneva e Hietanen (2015) um importante sinal no desenvolvimento da cognição social, com a capacidade de despertar a atenção do interlocutor através, até, das alterações que causa na atividade cerebral.
- 49 Relativamente aos elementos da proxémia, que Fanjul Peyró (2008) diz serem valorativos para estabelecer metas de comunicação, salientam-se a distância física e o

contacto físico. Recorde-se que foi referido pelas diretoras dos departamentos e por alguns colaboradores que em todas as interações tentam criar uma ligação com os hóspedes ou clientes. A distância física regista-se como pessoal e social. No entanto, enquanto na maioria das interações com colaboradoras se mantém uma distância social, nas interações com colaboradores existe um equilíbrio entre a frequência de interações em distância social e pessoal (sendo esta até mais frequente). As colaboradoras, tendencialmente, ficam ao balcão e os funcionários do sexo masculino deslocam-se pelo espaço de entrada do hotel. No entanto, existem situações em que o atendimento começa num dos locais e se desloca para outro. A maior diferença é o local de início do atendimento, uma vez que os senhores iniciam a interação no *lobby* e passam depois para o balcão, enquanto as senhoras têm tendência para iniciar o atendimento no balcão e, no final, passar para junto do hóspede para lhe entregar ou indicar algo. Apesar de a distância pessoal se registar constantemente (especialmente em interações com colaboradores), o contacto físico acontece com pouca frequência (em 10% das interações) – foram observados toques nos braços ou ombros, toques acidentais na mão e ainda um aperto de mão.

- 50 A prosódia foi analisada no tom, na velocidade e na altura da voz. Aferiu-se que os tons medianos (nível 4, numa escala de 1 a 6) são registados em 38% das interações. Existe, assim, um equilíbrio entre os tons de voz mais agudos, que, apesar de mais joviais, se tornam saturantes, e os tons graves, que, apesar de tranquilos, podem ser monótonos. A velocidade da fala tende a ser pausada, registando-se 43% de interações na posição 2, numa escala de 1 a 5 (Rodero, 2012). Isto pode relacionar-se com o tom de voz, uma vez que, quanto mais grave o tom de voz, mais lento parece ser. A investigadora acredita que o facto de se falarem várias línguas, num curto espaço de tempo, devido às diferentes nacionalidades dos hóspedes, contribui para que o discurso seja mais vagaroso.
- 51 No que respeita à aparência física, aferiu-se que na receção os colaboradores utilizam farda, composta por um fato com calças para os homens e saia para as senhoras, preto, combinado com camisa branca. Os acessórios são poucos e discretos. A cor do cabelo é, ou parece ser, natural. As colaboradoras com cabelo comprido utilizam-no totalmente apanhado. Todos os colaboradores têm o cabelo curto e apenas um utiliza barba. A maquilhagem, apesar de ser apontada como necessária por todos os colaboradores entrevistados, e obrigatória pela diretora do departamento de Vendas e Marketing, só é utilizada por duas (das seis) colaboradoras de FO observadas. Nenhum dos colaboradores – feminino ou masculino – tem *piercings* ou tatuagens visíveis. Tudo isto vai ao encontro dos *grooming standards* do Hotel 5*, que podem ser definidos como “códigos representativos”. Estes códigos são constituídos por normas relativas a elementos que são indissociáveis do sujeito. Quer isto dizer que todos estes elementos dependem do indivíduo que os utiliza – são em parte subjetivos, mas formam códigos de grande importância, uma vez que são o primeiro elemento apreendido pelos interlocutores, neste caso, pelos hóspedes ou clientes (Sousa, 2006).
- 52 De modo a perceber se existe – e como é – a formação dada aos colaboradores relativamente à CPP e à aparência física, recorreu-se aos dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas, aplicadas tanto às chefias dos departamentos responsáveis pela comunicação como aos colaboradores, permitiram uma visão mais abrangente e até comparativa. Deste modo, é possível perceber se a visão dos colaboradores vai ao encontro do que as chefias pretendiam.

- 53 Através das respostas dos colaboradores dos departamentos de *Rooms and Front of the House* e de Vendas e Marketing, aferiu-se que, quando questionados sobre a formação para o contacto direto com os hóspedes, quatro dos cinco colaboradores inquiridos referem a orientação de dois dias que tiveram, antes de começarem as suas funções no hotel, como a maior fonte de informação. Existe ainda um inquirido que refere: “ao contrário de muitos colegas, eu não estudei hotelaria, não tive nenhuma formação nesse aspeto”. Quando se fala especificamente sobre formação para a CNV, as respostas diferem. Um dos colaboradores de FO salienta as *guidelines*, dizendo que “não é dada uma formação, são dadas indicações”. A outra entrevistada do FO menciona o *out-training* – uma formação específica que teve sobre o departamento que integra. Para além disso, refere que se aprende sobre isso na escola e fez alguns cursos [na escola] que a ajudaram a perceber os elementos da CNV.
- 54 Duas das três colaboradoras de Vendas e Marketing respondem que a aplicação de elementos da CNV é “senso-comum” e que existe uma adaptação à intervenção do cliente. Outra das entrevistadas refere os *brand standards* do Hotel 5* (nos quais se inserem os *grooming standards*). Esta última entrevistada referida salienta também uma formação corporativa que, nas palavras da entrevistada, “diz o que vestir, como te deves maquilhar, o que não deves usar”. Em suma, na formação intensiva que acontece durante dois dias, a CNV é abordada. Após esse treino inicial, são dadas algumas *guidelines* aos colaboradores e existem algumas formações corporativas – no entanto, não foi possível aferir a sua obrigatoriedade.
- 55 Assim, quando questionados sobre o sorriso, todos os entrevistados o consideram de grande importância. No entanto, enquanto dois dos entrevistados dizem que ele deve existir, “mas não demasiado”, outros três entrevistados dizem que deve ser o mais espontâneo possível. Uma das colaboradoras refere o sorriso como “uma das coisas mais memoráveis” para o cliente. Estas perceções dos entrevistados são próximas daquilo que foi observado. O sorriso profissional deve existir, “mas não demasiado”.
- 56 Quando se aborda a postura que devem ter os colaboradores, e a iniciativa de interação, estas são relacionadas, pelos entrevistados, com a capacidade de antever as necessidades dos hóspedes. Daí que acreditem que “a primeira impressão é muito importante para o cliente” e que, por isso, devem estar e mostrar-se disponíveis. Todos os entrevistados responderam que a iniciativa de interação deve ser do colaborador.
- 57 Quando questionados sobre o contacto visual direto, os colaboradores do FO dizem que este deve ser “o máximo possível”, apesar de ser “impossível ser constante, porque há trabalhos no computador” e que é bastante importante para criar uma “ligação”. Já as colaboradoras de Vendas e Marketing dizem que deve existir contacto visual, principalmente num primeiro contacto. Deve acontecer, dizem, “a maior parte do tempo, mas sem se tornar constrangedor”.
- 58 Sobre a distância física, os colaboradores do FO têm opiniões diferentes. Enquanto um dos entrevistados diz que isso é “relativo” e depende do hóspede, outro diz que se deve “estar o mais próximo possível do hóspede” e é por isso que devem “dar sempre a volta ao balcão para poder estar em contacto e não criar uma barreira de superioridade”. As colaboradoras de Vendas e Marketing dizem que “depende”. A distância deve ser “respeitosa” e uma forma de facilitar esta determinação de distância é deixar que seja o cliente a estabelecê-la. A opinião de que a existência de contacto físico depende do hóspede ou cliente é partilhada por todos os entrevistados. Alguns referem os hóspedes

ou clientes habituais para ilustrar situações em que os cumprimentam de forma mais calorosa (aperto de mão ou beijo).

- 59 Sobre os elementos da prosódia, os entrevistados salientaram que a voz deve ser “calma”, num volume “mediano” ou em “tom médio” e que se deve falar devagar. Todos os colaboradores, de ambos os departamentos em análise, salientaram a necessidade de manter a serenidade na voz quando o hóspede ou cliente se exalta. Estes dados são coerentes com aqueles que foram observados. O tom de voz mais recorrente é um tom médio (4, numa escala de 1 a 6); a velocidade da fala encontra-se nos 43% no nível 2 (numa escala de 1 a 5); e o volume da voz é maioritariamente (em 50% das interações) mediano.
- 60 Por último, sobre a aparência física, os colaboradores foram questionados acerca do vestuário, do cabelo, da utilização de maquilhagem e dos acessórios. Sobre o vestuário, a ideia geral é a de que, utilizando ou não farda, se deve seguir um estilo “arranjado”, “formal” ou “clássico”. Para as mulheres, a saia ou o vestido com um *blazer* e para os homens o fato. O cabelo deve estar sempre “limpo” e “penteadado”, e no FO as senhoras devem utilizá-lo apanhado. As senhoras devem utilizar maquilhagem “discreta”, pois acreditam que “deve sempre ter-se um pouco para dar um aspeto cuidado”. Relativamente aos acessórios, todos os colaboradores referem que eles podem e devem existir, mas de forma equilibrada. Quer isto dizer que existem condicionantes no tipo e no número de acessórios que se utiliza. Os resultados da observação direta confirmam a perceção dos colaboradores relativamente a todos os elementos da aparência física que foram registados, com exceção da maquilhagem, que só duas das seis colaboradoras observadas utilizavam.
- 61 As chefias, quando questionadas sobre a formação dada aos colaboradores para a interação com hóspedes ou clientes, salientam os dois dias de orientação e o treino “*on the job*”. Para além disso, a diretora do departamento de FO refere um período após os dois dias de orientação em que os colaboradores aprendem sobre a comunicação de forma mais aprofundada com a “*learning coach de rooms*”.
- 62 Mais especificamente em relação à CNV, ambas as diretoras dizem que existe formação. A diretora de FO fala da apresentação que ela própria faz durante a orientação inicial, em que fala da “*professional presence*” e de “*body language*”; a diretora de vendas e marketing refere os *grooming standards* como indicativos do “comportamento profissional, físico e não físico”. Foi possível aferir que a perceção dos colaboradores sobre os elementos da CNV – a cinésia, proxémia, prosódia e aparência física – é concordante com a aplicação que fazem dos mesmos elementos, assim como a opinião das chefias é concordante com a dos colaboradores, uma vez que todos defendem o profissionalismo das equipas e acreditam que os funcionários são os responsáveis pela singularidade do Hotel 5*.
- 63 A perceção das chefias, relativamente ao atendimento feito pelos colaboradores, é a de que este é muito “profissional”. As duas diretoras referem a forma profissional como os colaboradores se comportam e procuram providenciar um “serviço de cinco estrelas”, que consiga o “*engagement*” dos hóspedes ou clientes.
- 64 As diretoras dos departamentos acreditam que os colaboradores se esforçam para criar uma relação profissional com os hóspedes ou clientes. Esta relação, que distingue o Hotel 5* dos outros hotéis (segundo as entrevistadas), depende, também, da correta aplicação dos elementos da CPP e da aparência física, que ambas acreditam existir. A

diretora de FO salienta novamente a formação que existe para que aprendam a ser “a frente” e a estar no *lobby*.

Quadro 1: Registo de observação direta no FO realizado por Colaboradoras

Categorias de Análise	Elementos a Observar	Escala de Análise	Registo de observações nos dias 7, 8 e 9 de março de 2018
Cinésia	Expressão facial	Alegre	36
		Triste	-
		Apática/Neutra	19
		Cansada	1
		Chateada	1
		Envergonhada	1
		Preocupada	1
		Séria	1
	Sorriso	Profissional	20
		Contido	11
		Espontâneo	9
		Exuberante	6
		Ausente	14
	Postura na chegada do hóspede	Disponível	32
		Ocupado	27
		Preocupado	1
	Iniciativa de interação	Sim	33
		Não	27
	Contacto visual direto	Sim	37
		Não	23
	Proxémia	Distância física	Íntimo 14 - 45 cm
Pessoal 46 - 120 cm			13

		Social 121 - 360 cm	55
		Público + 361 cm	-
	Contacto físico	Sim; onde?	6
		Não	54
Prosódia	Tom de voz	1	-
		2	15
		3	15
		4	28
		5	2
		6	-
	Ritmo da fala	1 (muito lento)	1
		2 (lento)	24
		3	20
		4 (rápido)	15
		5 (muito rápido)	
	Altura da voz	1	13
		2	33
		3	14

Total de interações realizadas por colaboradoras: 60

Quando na **DISTÂNCIA FÍSICA** se regista um total de 68 interações, isso justifica-se pelas oito deslocações de colaboradoras de detrás do balcão para junto dos hóspedes.

Quadro 2: Registo de observação direta no FO por Colaboradores

Categorias de Análise	Elementos a Observar	Escala de Análise	Registo de observações nos dias 7, 8 e 9 de março de 2018
	Expressão facial	Alegre	25
		Triste	-
		Apática/Neutra	7

		Cansada	1
		Chateada	1
		Envergonhada	-
		Preocupada	-
		Séria	-
	Sorriso	Profissional	11
		Contido	9
		Espontâneo	9
		Exuberante	3
		Ausente	2
	Postura na chegada do hóspede	Disponível	29
		Ocupado	3
		Preocupado	2
	Iniciativa de interação	Sim	29
		Não	5
Contacto visual direto	Sim	21	
	Não	13	
Proxémia	Distância física	Íntimo 14 - 45 cm	-
		Pessoal 46 - 120 cm	22
		Social 121 - 360 cm	20
		Público + 361 cm	-
	Contacto físico	Sim; onde?	3
		Não	31
Tom de voz	1	-	
	2	-	
	3	2	

Prosódia

		4	8
		5	22
		6	2
	Ritmo da fala	1 (muito lento)	1
		2 (lento)	16
		3	6
		4 (rápido)	11
		5 (muito rápido)	-
	Altura da voz	1	13
		2	14
		3	7

Total de interações realizadas por colaboradores: 34

Quando na **DISTÂNCIA FÍSICA** se registam 44 interações, isto acontece porque existe movimentação entre o *lobby* e o *balcão*.

Quadro 3: Registo de características físicas de Colaboradoras

Aparência Física	Cor do vestuário	Preto (sempre) combinado com branco, cinzento e/ou <i>beige</i>		
	Cor de cabelo	Natural	6 colaboradoras (cabelo castanho-escuro)	
		Pintado; cor?	-	
	Comprimento do cabelo	Curto	-	
		Médio	1 (colaboradora)	
		Comprido	5 (colaboradoras)	
	Penteado	Solto	1 (colaboradora)	
		Apanhado	5 (colaboradoras)	
	Maquilhagem (nas funcionárias)	Sim	2 (em 6) colaboradoras utilizam maquilhagem	
		Não	4 (em 6 colaboradoras)	

	Acessórios	Sim; quais?	6 (colaboradoras) utilizam brincos*
		Não	
	Piercings	Sim; onde?	-
		Não	6 (colaboradoras)
	Tatuagens	Sim; onde?	-
		Não	6 (colaboradoras)

Notas: Relativamente aos acessórios, todas as colaboradoras utilizam brincos. Cinco utilizam pérolas e uma utiliza brincos de pedraria. Par além disso, uma colaboradora utilizava um anel, outra um relógio e outra um fio.

Quadro 4: Registo de características físicas de Colaboradores

Aparência Física	Cor do vestuário	Preto (fato), branco (camisa)	
	Cor de cabelo	Natural	3 colaboradores (cabelo castanho-escuro ou preto) 1 colaborador loiro 1 colaborador de cabelo grisalho
		Pintado; cor?	-
	Comprimento do cabelo	Curto	5 colaboradores
		Médio	-
		Comprido	-
	Barba	Sim	1 colaborador
		Não	
	Acessórios	Sim; quais?	5 colaboradores Todos utilizam gravata (em tons de azul ou cinzento) e relógio.
		Não	
	Piercings	Sim; onde?	
		Não	5 (colaboradores)
	Tatuagens	Sim; onde?	-
Não		5 (colaboradores)	

Conclusão

- 65 Aferiu-se que a percepção dos colaboradores relativamente à CNV e a sua aplicação são concordantes. A maioria das observações revelou colaboradores alegres, que sorriem de forma, tendencialmente, profissional e que mantêm o contacto visual direto durante a maior parte do tempo de interação. Para além disso, apesar de se mostrarem maioritariamente ocupados, têm iniciativa de interação com o consumidor ou cliente. Todos os colaboradores mantêm uma distância pessoal ou social, no entanto, é pouco comum a existência de contacto físico. Relativamente aos elementos da prosódia, todos se mostram equilibrados, isto é, o tom, o volume e o ritmo da voz apresentam-se em níveis médios.
- 66 No entanto, notam-se algumas diferenças no atendimento realizado por homens e por mulheres. Dos elementos da cinésia salienta-se o facto de ser mais comum a ausência de sorriso numa interação com uma mulher do que com um homem. Nota-se ainda a disparidade entre a postura das colaboradoras do sexo feminino e dos colaboradores do sexo masculino. Enquanto os homens se mostram disponíveis na grande maioria das interações, e ainda preocupados em algumas, as senhoras mostram-se quase tantas vezes ocupadas como disponíveis. Daqui se percebe que os homens iniciem contacto com muito maior frequência do que as mulheres.
- 67 Apesar de a distância pessoal se registar, especialmente em interações com colaboradores, o contacto físico acontece residualmente. Registou-se uma vez um cumprimento com aperto de mão (por um colaborador) e dois toques, no ombro ou braço, para encaminhar os hóspedes na direção pretendida (por colaboradoras). Os registos restantes correspondem a contactos acidentais com a mão do hóspede quando lhe é dada alguma indicação.
- 68 Por último, relativamente aos elementos da proxémia, importa referir que, na grande maioria das interações realizadas por senhoras, a distância guardada é social, enquanto nas interações com colaboradores do sexo masculino existe um equilíbrio entre a distância pessoal e social. Isto poderá relacionar-se com o facto de, tendencialmente, as colaboradoras estarem atrás do balcão, enquanto os homens se deslocam pelo *lobby*.
- 69 Foi também possível perceber que existe formação relativa aos elementos da CNV, sendo esta concentrada nos dois dias de orientação que precedem o início das funções dos colaboradores e complementada com algumas *guidelines* que são transmitidas *on the job*.
- 70 Em resposta ao último objetivo proposto, percebeu-se que a percepção que as chefias têm relativamente à prestação dos colaboradores é bastante positiva. As diretoras dos departamentos de *Rooms e Front of the House* e de Vendas e Marketing caracterizam o serviço disponibilizado pelos colaboradores como “muito profissional” e capaz de criar fidelização à marca Hotel 5* pela parte dos hóspedes e clientes.
- 71 Contudo, este estudo apresenta algumas limitações. A ausência de consulta da opinião dos hóspedes e dos clientes constitui uma limitação porque não existe a possibilidade de completar o estudo em termos comparativos. No entanto, considera-se a produção deste estudo importante para um posterior aprofundamento. Na mesma lógica, se tivesse existido a possibilidade de observar uma amostra maior de interações entre colaboradores do departamento de vendas e marketing e clientes, os resultados seriam

não só mais abrangentes como passíveis de comparação. Ainda relativamente à observação, considera-se que o facto de existir conhecimento sobre estar a ser-se observado pode alterar o comportamento habitual dos colaboradores do *Front Office*.

- 72 Sendo o turismo um setor em crescimento em Portugal, e com a sua importância a ser reconhecida ao nível internacional, este estudo pode servir de inspiração ou complemento para a comunidade académica enquanto base para o desenvolvimento de investigações na área da comunicação interpessoal. Mais especificamente, na área da CNV e na perceção da sua importância no setor da hotelaria e, neste caso específico, do setor de luxo.
- 73 A investigadora acredita que esta investigação pode ainda ser um contributo para a perceção que os profissionais da área têm sobre a comunicação e a interação pessoal no processo de atendimento, alertando-os para a importância de uma comunicação correta a todos os níveis. Pode também servir para que se perceba a escassa formação relativa a estes aspetos, quando comparada com a importância que tanto chefias como colaboradores individualmente lhes conferem.

BIBLIOGRAFIA

- André, E., Bevacqua, E., Heylen, D., Niewiadomski, R., Pelachaud, C., Peters, C.E., Poggi, I., & Rehm, M. (2011). Non-verbal persuasion and communication in an affective agent. In R. Cowie, C. Pelachaud, & P. Petta (Eds.), *Emotion-oriented systems* (pp. 1-17). Berlin-Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Berger, C. R., Roloff, M. E., & Ewoldsen, D. R. (Eds.). (2010). *The handbook of communication science*. London: Sage.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burgoon, J. K. (1993). *Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication*. London: Sage.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Manusov, V. (2011). *Nonverbal signals: The SAGE handbook of interpersonal communication*. London: Sage.
- Campos, P. (2010). *Manual de técnicas de operações turísticas e hoteleiras* (Vol. 1). Lisboa: Turismo de Portugal.
- Conville, R. L., & Rogers, L. E. (Eds.). (1998). *The meaning of "relationship" in interpersonal communication*. Connecticut: Greenwood Publishing Group
- Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism: An international approach*. Oxford: Routledge.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2ª ed.). London: Sage publications.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013) *Introdução ao turismo* (5ª ed.). Lisboa: Lidel.

- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- FFMS (2020). Estabelecimentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento. *PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2562-211752> (consultado 22 janeiro 2018).
- Fisher, B. A., & Adams, K. (1994). *Comunicação interpessoal: Pragmática das relações humanas* (2ª ed.). New-York: McGraw-Hill.
- LittleJohn, S. (1982). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Lusa (2017, 31 maio). OMT: Portugal está a tornar o Turismo num "pilar de crescimento socioeconómico". *Jornal de Negócios*. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo--lazer/detalhe/omt-portugal-esta-a-tornar-o-turismo-num-pilar-de-crescimento-socioeconomico> (consultado 26 novembro 2017).
- Mehrabian, A. (1969). Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71(5), 359-372.
- Myllyneva, A., & Hietanen, J. K. (2015). The dual nature of eye contact: To see and to be seen. *Social cognitive and affective neuroscience*, 11(7), 1089-1095.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Page, R. A., & Balloun, J. L. (1978). The effect of voice volume on the perception of personality. *The Journal of Social Psychology*, 105(1), 65-72.
- Peyró, C. F. (2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. *ICONO 14 - Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 11, 1-20.
- Ribeiro, R. B. (coord.) (2016). *Marketing - do conhecimento à decisão*. Lisboa: Causa das Regras.
- Rodero, E. (2012). A comparative analysis of speech rate and perception in radio bulletins. *Text & Talk*, 32(3), 391-411.
- Sim-Sim, I. S. (1998). *Desenvolvimento da linguagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media* (2.ª ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pesquisa-comunicacao-media.pdf> (Consultado novembro de 2017)
- Sundaram, D., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *The Journal of Services Marketing*, 14(5), 378-389.
- Tavares, C. R. (2016). *A comunicação personalizada na grande distribuição: A perceção do consumidor* (Tese de Doutoramento não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Wang, Z., Mao, H., Li, Y. J., & Liu, F. (2016). Smile big or not? Effects of smile intensity on perceptions of warmth and competence. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 787-805.
- Yebra, M. R. (2017, 4 dezembro). Portugal, el milagro económico del país que desafió la austeridad. *La Nación*. Disponível em <http://www.lanacion.com.ar/2088176-portugal-el-milagro-economico-del-pais-que-desafio-la-austeridad> (consultado 18 dezembro 2017).

RESUMOS

Este artigo pretende acrescentar conhecimento sobre a comunicação não verbal (CNV) e a sua influência no turismo, utilizando o estudo de caso de um hotel de cinco estrelas em Sintra. Estudos mostram a necessidade da aplicação de uma correta comunicação para obter os melhores resultados ao nível de hospitalidade, no entanto, as referências e as fundamentações sobre a CNV são pouco aprofundadas. Os objetivos são perceber de que modo são aplicados os elementos da CNV no atendimento feito no Front Office (FO); se existe e qual a formação no hotel sobre a CNV; e qual a perceção que tanto os colaboradores como as chefias têm sobre a utilização dos elementos da CNV. A investigação tem um carácter qualitativo. A recolha de informação baseou-se em dados bibliográficos e informações recolhidas no hotel. Os resultados apresentados são baseados na observação direta feita no FO, assim como nas respostas obtidas em entrevistas semiestruturadas. Aferiu-se que os colaboradores, apesar de terem uma formação de curta duração para a interação direta com o hóspede/cliente, se empenham em aplicar a CNV, recorrendo a um sorriso profissional e ao contacto visual.

This article aims to add knowledge about nonverbal communication (CNV) and its influence on tourism using the case study of a 5* hotel in Sintra. Studies show the need to apply correct communication to obtain the best results in terms of hospitality, however the references and rationale about CNV are little detailed. The objectives are to understand how CNV elements are applied to Front Office (FO) service; if there is and what is the training at the hotel about CNV; the perception that both employees and managers have about the use of CNV elements. The investigation has a qualitative nature. Information collection was based on bibliographic data and information collected at the hotel. The results presented are based on the direct observation made in the FO as well as the responses obtained to semi-structured interviews. Despite having a short training for direct interaction with the guest/client, the employees commit to apply the NVC, by using a professional smile and eye contact.

ÍNDICE

Palavras-chave: comunicação omnicanal, hotelaria, comunicação não verbal, turismo, ; atendimento

Keywords: omnichannel communication, hospitality, nonverbal communication, tourism customer service

AUTOR

MARIANA NETO CARMO*

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa
mariana.n.carmo@gmail.com