



## COMUNICAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA EMPRESA VAREJISTA

*Mirian Masselani PINHEIRO (G-FANA)*

*Julio Ernesto COLLA (Faculdade de Administração de Nova Andradina-FANA)*

### RESUMO

O presente trabalho procurou descrever o processo de comunicação em uma pequena empresa familiar em Nova Andradina – MS, apresentando fatores que facilitam ou dificultam a comunicação, demonstrando de que forma a comunicação influencia o processo gerencial e propondo formas para melhorar o processo de comunicação na empresa analisada. O método utilizado foi do tipo descritivo-qualitativo, através de entrevistas não estruturadas, visando descobrir a existência de associações entre variáveis, neste caso, a relação entre o processo de comunicação e as empresas familiares de pequeno porte. A coleta de dados foi realizada no durante o mês de setembro do ano de 2008. Em um grupo de três proprietários, foram entrevistados dois, e de um grupo de oito funcionários, três foram entrevistados. Com base na pesquisa teórica e através da análise dos dados coletados foi possível localizar as falhas que ocorrem durante o processo de comunicação na empresa analisada, e assim propor formas para melhorar tal processo.

**Palavras-chave:** Comunicação. Empresa familiar. Pequena empresa.

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno porte possuem um índice elevado de fechamento prematuro no Brasil, portanto é de grande importância o desenvolvimento de um estudo sobre o processo de comunicação que ocorre em empresas familiares de pequeno. Esta pesquisa parte do pressuposto de que a comunicação é fundamental para a permanência das pequenas empresas familiares no mercado.

Constituindo uma das bases de apoio para a economia do Brasil, as micro e pequenas empresas possuem um grande capacidade para gerar novo empregos. Em função disso, esse segmento usufrui de benefícios e dispõem de um tratamento diferenciado previstos na legislação, por isso os critérios de definição para o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio para as mesmas.

A expansão das micro e pequenas empresas vão além das fronteiras do território nacional, pois mais da metade das firmas brasileiras exportadoras se enquadram neste segmento, o que representa 12% de vendas para o mercado externo, segundo Agencia de Promoção de Exportações do Brasil.

Uma grande vantagem das micro e pequenas empresas é que elas mostram-se mais eficientes na entrega de seus produtos e demonstram aumento nos investimentos em design e em P&D, além de uma redução na quantidade de produtos defeituosos, o que aponta maior controle de qualidade e eficiência produtiva.



Este segmento tem investido em máquinas e equipamentos, capacitação de recursos humanos, desenvolvimento de produtos e processos e colocação de produtos inovadores no mercado.

Mas para que o crescimento dessas empresas se fortifique é necessário que políticas de apoio mudem seu foco, deixando de trabalhar isoladamente de maneira que formem redes entre as empresas existentes.

Diante do exposto surge o seguinte objetivo para a presente pesquisa: descrever o processo de comunicação em uma empresa familiar de pequeno porte em Nova Andradina – MS. A partir desse objetivo geral surgiram alguns objetivos específicos para auxiliar a operacionalização do objetivo, que são: apresentar os fatores que facilitam ou que dificultam a comunicação na empresa analisada; demonstrar de que forma a comunicação influencia o processo gerencial da empresa analisada e propor formas de melhorar o processo de comunicação na empresa analisada.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pode-se entender a comunicação como um processo de troca de informações, onde um indivíduo envia a informação e outro a recebe: o emissor e o receptor (DAFT, 1999). Segundo Daft (1999), o emissor é aquele que quer transmitir uma ideia ou pensamento, já o receptor é a pessoa a quem a mensagem é enviada.

O emissor transforma suas ideias em mensagens e as envia por um canal transmissor que pode ser um relatório, uma ligação telefônica ou um encontro. O receptor decodifica e interpreta a mensagem ao recebê-la, tornando assim a comunicação um processo de mão dupla, dependendo da ação e reação entre duas ou mais pessoas. Para finalizar o processo de comunicação ocorre o feedback, onde o receptor interpreta a mensagem e envia uma resposta ao emissor.

Durante o processo de comunicação é comum ocorrer interferências, ruídos que perturbe ou atrapalhem a correta transferência e recepção da mensagem. Conforme Robbins (1999);

Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Geralmente, dá-se o nome de ruído a alguma perturbação interna do sistema, enquanto se dá o nome de interferência a algumas perturbações externa vinda do ambiente (ROBBINS, 1999, p.197).

De acordo com Robbins (2003), um nível alto de ruído, canais de transmissão ruins e até mesmo a escolha errada de símbolos causam problemas frequentes no processo de comunicação. Outro fator que influencia essa distorção é o próprio receptor que através de sua maneira de pensar interpreta a mensagem de forma um pouco diferente da inicialmente transmitida pelo emissor.

Todo ser humano tem seus valores, motiva-se com algo diferente e interpreta as coisas de um modo pessoal, e ao formular uma mensagem são levados em consideração todos esses fatores.

Ao mesmo tempo o receptor ouve a mensagem e também a interpreta de maneira particular, portanto se as referencias pessoas de ambos forem similares, mais facilmente poderão se comunicar. “O modo como percebemos as pessoas é o ponto inicial de como nos comunicamos” (DAFT, 1999, p.340).



Existem muitos canais para que as pessoas possam se comunicar, e cada um possui uma capacidade para transmitir informações. A escolha de um canal é feita através de suas características físicas que limitam o tipo e a quantidade de informação. Para Daft (1999):

A capacidade de um canal de informação é influenciada por três características: (1) a habilidade de manipular múltiplas sugestões, simultaneamente; (2) a habilidade de facilitar o feedback rápido nos dois sentidos; e (3) a habilidade de estabelecer um foco pessoal para a comunicação. A discussão pessoal é o meio mais rico porque permite uma experiência direta, múltiplas dicas de informações, feedback imediato e foco na pessoa. As discussões pessoais facilitam a assimilação de sinais amplos e a compreensão emocional e profunda da situação (DAFT, 1999, p.341).

Dependendo da situação que vá ser utilizado, e se bem escolhido o canal de comunicação poderá ajudar ou então atrapalhar. Para escolher corretamente o canal, deve-se analisar se a mensagem será rotineira ou não. Mensagens rotineiras transmitem informações claras e diretas que podem ser comunicadas de maneira eficiente mesmo com um canal de riqueza baixo. Por outro lado mensagens não rotineiras em sua maioria possuem mais de um sentido e relatam informações que provocam equívocos, apenas canais ricos podem transmiti-las eficazmente. A prática de realizar reuniões para facilitar a comunicação é uma forte tendência utilizada pelos gerentes que confiam em canais mais ricos para mensagens ambíguas (ROBBINS, 1999).

A comunicação não verbal diz respeito às mensagens que não precisam de palavras, muitas vezes apenas uma olhada ou um sorriso transmitem alguma mensagem. As palavras possuem um pequeno significado comparadas com a comunicação não verbal, que parte do inconsciente e tem maior compreensão participativa (DAFT, 1999).

Saber ouvir é um ponto fundamental para uma boa comunicação esclarecendo corretamente a mensagem enviada. As pessoas parecem estar alheias ao que os outros têm a dizer, e isso dificulta um bom relacionamento no ambiente de trabalho. Conforme Gil (2001):

Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicáveis e é frequentemente a mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro. Felizmente, saber ouvir é uma técnica que, pela prática, pode ser melhorada. Por isso convém estar atento a uma série de recomendações para ouvir de forma eficaz (GIL, 2001, p.78).

Segundo Daft (1999), ouvir clientes e empregados é uma habilidade onde as informações fluem de baixo para cima auxiliando os administradores. Se as mensagens recebidas tiverem precisão na interpretação de seu significado, sendo o receptor capaz de fornecer feedback, então o ciclo da comunicação estará completo. Para Gil (2001), uma boa postura também tem a ver com a eficácia na audição, estar relaxado, olhar frente a frente ou curvar-se em direção à pessoa para manter um bom contato visual.

Para assegurar àquele que fala que estamos ouvindo, convém a utilização de sinais não verbais, como movimentos com a cabeça ou da face. Ouvir é estar atento, dar critério ao que o interlocutor fala, ou seja, não se distrair nem avaliar o que está sendo dito. “Gostamos mais de falar do que de ouvir. Ficamos impacientes ou mesmo irritados com explicações dos outros. Gostamos de avaliar e dar conselhos. E o que é mais grave: ouvimos melhor o que gostamos de ouvir” (GIL, 2001, p.78).

A comunicação organizacional e aquela que envolve toda a organização, e pode ser transmitida por duas variedades de canais – formais e informais. “Os canais formais de



comunicação são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou da responsabilidade da tarefa definida pela organização” (DAFT, 1999, p.343).

De acordo com Daft (1999), os canais formais de comunicação fluem em três direções – descendente, ascendente e horizontal. A comunicação descendente é aquela que provém dos cargos superiores na organização em direção aos cargos inferiores. A comunicação ascendente faz o caminho inverso, fluindo debaixo para cima e fornece o feedback necessário para iniciativas administrativas. Já a comunicação horizontal é a troca de mensagens por colegas de trabalho do mesmo nível, podendo ser até do mesmo departamento. Para o autor:

Os canais informais de comunicação existem fora dos canais formalmente autorizados e não respeitam a hierarquia de autoridade da organização. As comunicações informais coexistem com as formais, mas também podem pular níveis hierárquicos, cortando transversalmente as correntes de comando para conectar praticamente qualquer um na organização (DAFT, 1999, p.343)

Para Robbins (1999), a rede informal pode mover-se em qualquer direção, e é conhecida como divulgação de boatos. Não segue níveis de autoridade, e satisfaz mais facilmente as necessidades do grupo.

Durante o processo de comunicação existem barreiras que dificultam a transmissão da mensagem do emissor ao receptor, por isso raramente as mensagens são enviadas ou recebidas da maneira desejada (PEREIRA, 2004)

Para Daft (1999), há barreiras individuais e barreiras organizacionais que dificultam a comunicação. Individualmente existem as barreiras interpessoais que variam de pessoa para pessoa, como as emoções e motivações. A seleção errada de um canal também pode ser um problema, assim como a escolha de palavras inadequadas para a codificação de uma ideia. Por fim a comunicação verbal e não verbal deve ser coerente, tanto o que se fala quanto o que se expressa, para não haver grau de incerteza. Por outro lado as barreiras organizacionais estão ligadas à organização como um todo. Primeiro, trata-se de uma diferença de posição e poder entre os níveis superiores e indivíduos com posição mais baixa. Segundo, a diferença percebida por cada departamento em relação às necessidades e metas de cada um. Terceiro, as organizações são mais eficientes se a quantidade de comunicação se encaixa nas tarefas de cada grupo. Quarto, a ausência de canais formais diminui a eficácia na comunicação, é através desses canais que a organização se comunica como um todo.

## 2.2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As micro e pequenas empresas usufruem de benefícios previstos na legislação e para classificar essas empresas é utilizada a receita bruta anual, de acordo com o Estatuto de 1999. Tais valores foram atualizados pelo Decreto de Lei nº. 5.028/2004 de 31 de março de 2004, e são os seguintes:

Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Leiria (2002), estudou um grupo de proprietários de empresas de pequeno porte que se destacaram no Rio Grande do Sul através de um estudo de natureza qualitativa, e diz que uma empresa pode ser descrita como pequena para alguns e grande para outros. “Definir pequena empresa é algo necessariamente arbitrário porque são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes” (LEIRIA, 2002).



Koteski (2004) em seu ensaio teórico relata que o potencial deste segmento sustenta a economia do país e vai além das fronteiras do território nacional. E pela grande quantidade de micro e pequenas empresas espalhadas por todo o território formou-se uma enorme capacidade geradora de empregos.

A globalização é um fator importante para o crescimento dos pequenos empreendimentos, pois em busca de serem mais eficientes as grandes empresas terceirizam várias de suas atividades, além disso, os avanços tecnológicos fazem com que a mão-de-obra que antes era empregada em empresas de grande porte seja admitida em pequenos negócios e que, por sua vez apresentam expressiva taxa de natalidade. A globalização aumentou também a necessidade de empresas menores e com maior capacidade produtiva, que tenham estruturas mais flexíveis e respondam mais rapidamente às mudanças do mercado (KOTESKI, 2004).

Essa velocidade em acompanhar tendências e capacidade de inovar com as mudanças faz do pequeno empreendedor um especialista em diversos ramos (LEIRIA, 2002).

Para Koteski (2004), as micro e pequenas empresas representam um combate ao desemprego, pois oferecem oportunidades para todos, desde pessoas sem experiência e que procuram seu primeiro emprego até mesmo àquelas que estão entrando na terceira idade, além de, manter as pessoas em seu local de origem, sem precisar se deslocar para grandes centros.

La Rovere (1999), em seu artigo sobre as perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil enfatiza que uma das dificuldades que as micro, pequenas e médias empresas passam esta ligada às políticas de inovação, que se relacionam tanto à orientação das políticas industriais e tecnológicas latino-americanas quanto aos problemas para sua implementação.

No caso das políticas de apoio, estas são horizontais, concentrando-se em sua maioria em empresas isoladas e buscam sanar as deficiências de informação e crédito dessas empresas.

Os empreendimentos de pequeno porte estão recebendo incentivos, mesmo que um pouco deficientes, de programas governamentais como o Programa Brasil Empreendedor (KOTESKI, 2004).

Atualmente para o governo esse segmento representa o combate a fome e a pobreza, por oferecer muitas oportunidades para todos os níveis sociais, porém as micro e pequenas empresas ainda encontram grandes dificuldades para acessar essas linhas de crédito, devido as garantias exigidas pelos agentes financeiros. O Banco do Brasil tenta confrontar essa situação com a criação de fundos para funcionarem como aval de operações (KOTESKI, 2004).

Os incentivos governamentais ainda são insuficientes devido a importância econômica deste segmento e de sua enorme capacidade de gerar empregos. Por isso o reconhecimento do status especial dos pequenos negócios seria importante, apesar de este status já constar na Constituição Federal “(...) que cita que as micro e pequenas empresas devem ter tratamento diferenciado e favorecido, com o propósito de estimular o desenvolvimento do setor e da nação” (KOTESKI, 2004).

## 2.3 EMPRESA FAMILIAR

Pietreski e Gomes (s/d) analisaram multicasos em empresas na região do centro oeste do Paraná e obtiveram resultados por meio de análises e combinações qualitativas e quantitativas da amostra e afirmam que empresas familiares são aquelas que desde decisões tomadas à realização de suas atividades tem relação ou recebem influência de uma ou mais pessoas da família, que normalmente esta ligada a figura do pai como mentor das decisões. Em Lodi (1993), encontramos:



Assim, considera-se, neste, empresa familiar como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Não se incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros (LODI, 1993 *apud* GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 37).

Grzybovski e Tedesco (1998), através de pesquisa de campo em empresas familiares na cidade de Passo Fundo, afirma que a origem desse segmento está nas indústrias caseiras com profissões como ferreiro, carpinteiro, sapateiro, e na forte influência cultural dos imigrantes.

Normalmente a empresa começa pequena e não representa a única fonte de renda, mas conforme cresce incorpora-se novos membros da família como irmãos ou primos, criando um desejo comum de vencer e prosperar, porém quando se trata de família, primeiramente deve se analisar se todos têm os mesmos desejos e objetivos, e se estão dispostos a dar prioridade para a empresa, que deve crescer em total sincronia, sem causar conflitos.

Donatti (1999), em seu ensaio teórico sobre empresa familiar ressalta que empresa e família podem encontrar o sucesso juntas, o que falta é um código de relacionamento entre ambas, para isso a gerência tem que manter uma visão diferenciada, sempre atenta à globalização, com ousadia na tomada de decisões, capital aberto, preocupando-se com o desenvolvimento tecnológico e gestão profissionalizada, sendo bem administrada as vantagens competitivas aumentarão e a possibilidade de um fracasso diminuirá.

Ainda segundo a mesma autora a globalização cria oportunidades para aqueles que buscam parcerias e investem na conquista de novos mercados a fim de produzir mais e expandir seus negócios, por isso ela atinge mais as empresas familiares, que são mais tradicionais e preferem não arriscar do que empresas não familiares, que são mais flexíveis e associam-se mais facilmente com outras empresas.

No Brasil segundo Grzybovski e Tedesco (1998), o grande potencial das empresas familiares não é aproveitado ao máximo, por medo de aceitar novas formas ou ferramentas de gestão a administração acaba optando por improvisação ao invés de planejamento.

## 2.4 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Sucessão é a substituição do criador do empreendedor para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros (DONATTI, 1999, p. 57).

A sucessão é um dos grandes conflitos que as empresas familiares passam, pois ela vai sendo determinada ao longo dos anos, e é importante dar continuidade ao trabalho iniciado pelo fundador, porém se neste ponto não forem atingidos os objetivos esperados, então a empresa pode estar com seus dias contados. (DONATTI, 1999).

Em seu ensaio teórico sobre o processo de sucessão nas empresas familiares, Rodrigues; Resende e Pilatti (2004) relatam que as empresas raramente nascem familiares, elas são construídas com base nos sonhos e desejos de uma única pessoa e com o passar do tempo o desejo é de que seus descendentes dêem continuidade ao negócio que passou a ser de toda a família. Porém, se o fundador não preparar um sucessor que dê continuidade a seu sonho ele encontrará problemas, pois o mesmo não permanecerá pra sempre administrando a empresa.



Para Donatti (1999), muitas vezes o começo da destruição está no próprio fundador por não ter preparado um sucessor, ou mesmo por não estabelecer um consenso sobre qual dos pretendentes deveria assumir. Se neste processo sucessório a escolha for por um filho, é necessário que logo em seguida o pai avalie se seu filho tem condições de assumir o cargo sem pressioná-lo a fazer uma escolha errada, por isso é importante que o aprendizado profissional dos filhos seja feito em outras empresas, a fim de adquirir experiências.

Mas quando não há uma preparação para a sucessão, e existe a necessidade de se assumir um cargo de poder na empresa, ocorre uma disputa de poder entre membros da família o que ocasiona conflitos dentro da empresa, além da falta de planejamento financeiro que resulta em um descontrole de custos e investimentos em produtos ou melhorias desnecessárias. Um grave problema encontrado é a promoção de parentes que não tem capacidade para assumir cargos de responsabilidade, e são promovidos apenas por laços afetivos (DONATTI, 1999).

Segundo Rodrigues; Resende e Pilatti (2004), outro ponto preocupante é que mudanças rápidas e profundas atingem as empresas familiares mais bruscamente do que empresas não familiares, pois a maioria dessas empresas segue uma tradição herdada de seu fundador que prefere não arriscar, e assim o sucessor escolhe não desafiar uma filosofia que por tanto tempo vem dando certo.

## 2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Rodrigues, Resende e Pilatti (2004), é comum o ser humano encontrar dificuldades em separar os problemas pessoais da vida profissional, ou problemas profissionais do ambiente familiar, e essa mistura do público com o particular compromete o profissionalismo em empresas familiares.

Profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume praticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (LODI, 1993 apud DONATTI, 1999, p.59). É o processo onde acontece a integração das pessoas contratadas em meio a administração familiar (DONATTI, 1999).

A profissionalização deve estar aberta para mudanças com uma gestão diferente das empresas com mentalidade tradicional. É importante a definição do cargo para o qual se pretende contratar alguém, e para quem esta entrando na empresa é importante deixar claro o que se espera do seu cargo, se ocorrer divergências entre familiares é necessário evitar um aprofundamento a fim de proteger-se, pois as relações entre membros da família deve se manter em um nível de respeito (DONATTI, 1999).

Além da profissionalização é importante o investimento em áreas especializadas, pois as vezes os familiares não estão preparados para assumir cargos importantes e a integração de novos profissionais se torna essencial, cabendo aos superiores delegar atribuições e níveis de autoridade (RODRIGUES; RESENDE e PILATTI, 2004).

Donatti (1999), ainda ressalta que profissionalizar não consiste apenas em delegar poderes e atribuições a um profissional externo, mas sim um processo com três pontos fundamentais:

- Família: abrange questões emocionais, mas que devem ser resolvidas a fim de não expor a empresa;
- Propriedade: pode levar a empresa à falência se não for bem esclarecida a diferença entre herança e sucessão;
- Profissionalização: preparo daqueles que conduzirão o negócio (DONATTI, 1999, p.59).



### 3. METODOLOGIA

A Metodologia estuda os métodos, as etapas a seguir num determinado processo, é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida durante o trabalho de pesquisa. Ela analisa as características dos vários métodos disponíveis e além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

A pesquisa é um processo de construção do conhecimento que pode gerar novos conhecimentos ou desfazer conhecimentos já existentes. É basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual ela se desenvolve. Segundo Vergara (2005), existem vários tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser:

- Exploratória, realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa;
- Descritiva, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza;
- Explicativa, tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhe os motivos, visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno;
- Metodológica, é o estudo que se refere à instrumentos de captação ou manipulação da realidade. Está portanto, associada à caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim;
- Aplicada, é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, tem portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situa, sobretudo no nível da especulação;
- Intervencionista, tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la, não se satisfaz, portanto, em apenas explicar.

Distingue-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los efetivamente e participativamente. Em qualquer ação que envolva o ser humano é importante saber o que acontece com os outros, e a melhor maneira para isso é a interação face a face que proporciona melhores possibilidades de participar de situações que se passam na mente alheia. Para Richardson (1999):

O termo *entrevista* é construído a partir de duas palavras, *entre* e *vista*. *Vista* refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. *Entre* indica a relação de lugar ou estado no espaço que separam duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo *entrevista* refere-se ao *ato de perceber realizado entre duas pessoas* (RICHARDSON, 1999, p. 207)

Baseado apenas em uma questão motivadora inicial, não deve sofrer a interferência do entrevistador durante sua realização. A entrevista não estruturada é uma entrevista não dirigida e permite a obtenção de grande quantidade de dados qualitativos. Ainda, conforme Richardson (1999):

A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas préformuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter



informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita (RICHARDSON, 1999, p. 207)

A análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos. Sua definição tem mudado através do tempo com a formulação de novos problemas e novos materiais. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva do conteúdo manifesto da comunicação. Para Richardson (1999):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1979:31 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 223).

Para se construir uma análise de conteúdo é necessário seguir algumas regras, ou características metodológicas (RICHARDSON, 1999):

- **Objetividade:** as categorias e unidades de análises devem ser definidas de um modo preciso, a fim de evitarem a subjetividade do pesquisador na análise;
- **Sistematização:** o pesquisador deve considerar tudo que, no conteúdo estudado, esteja relacionado com seu problema e analisar os dados em função das categorias retidas para fins da pesquisa;
- **Interferência:** a aceitação de uma proposição em virtude a proposições aceitas como verdadeiras anteriormente (RICHARDSON, 1999, p. 223).

Essa pesquisa caracteriza-se como do tipo qualitativa descritiva, pois nela foram utilizadas técnicas não padronizadas de coleta de dados, tais como entrevista não estruturadas, visando descobrir a existência de associações entre variáveis, neste caso, a relação entre o processo de comunicação e as empresas familiares de pequeno porte.

O período de coleta de dados foi o mês de setembro do ano de 2008, onde, dentro de um grupo de oito funcionários e três proprietários, foram entrevistados dois proprietários, um gerente administrativo e um gerente financeiro, e três funcionários, um gerente intermediário, um caixa e um açougueiro.

É sabido que qualquer pessoa é emissor ou receptor de comunicação, porém neste trabalho será considerado que os emissores possuem autoridade e os receptores são as pessoas subordinadas que por sua vez recebem as ordens. A análise será feita através dessa lógica.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA

As duas famílias que formam a empresa estudada construíram um prédio em uma área de 200m<sup>2</sup>. Assim supermercado foi inaugurado em 1º de abril de 1989, com o lema “Uma família para servir a sua”. No início a empresa não possuía açougue nem padaria e contava com apenas três funcionários, além das duas famílias. No ano de 1993 o prédio foi duplicado, contando com 400m<sup>2</sup> para área de venda, além da inauguração de um açougue.

Esse empreendimento passou por várias dificuldades, pois o bairro onde se localizava era longe do centro e as ruas não eram asfaltadas, mas com o passar do tempo o bairro prosperou e a demanda por produtos também aumentou. Em 1995 foi inaugurado um espaço para loja de roupas dentro do supermercado, o que atraiu novos clientes. Em 2001 separou-se a sociedade e apenas um das famílias fundadoras continuaram no ramo, no ano seguinte as ruas foram



asfaltadas, fazendo aumentar o fluxo de vendas. No ano de 2004 o supermercado aumentou a variedade de produtos oferecidos com a inauguração de uma padaria.

A família proprietária sempre cultivou orquídeas, desde a época em que residiam em Foz do Iguaçu, e durante o tempo que estavam em Nova Andradina notaram que este era um ramo pouco explorado na região, e após uma pesquisa de mercado na cidade, decidiram agregar ao mix de produtos um orquidário, com área de 400m<sup>2</sup> e localizado ao lado do mercado. No ano de 2007 a família expandiu seus negócios abrindo uma filial em um bairro mais afastado da cidade, o que conquistou novos clientes e aumentou a demanda por produtos. A equipe atual do supermercado conta com oito funcionários, e pretende a cada dia levar mais conforto e comodidade na compra de seus clientes.

#### 4.2 A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Uma organização é composta por vários grupos de pessoas, que desempenham tarefas independentes, porém essas atividades ligadas formam a estrutura da empresa. Para manter essa sintonia deve ser estabelecido um processo de comunicação, onde segundo Daft (1999) o emissor é aquele que quer transmitir uma ideia ou pensamento. Na empresa em estudo os emissores das ordens de comando são caracterizados por um gerente administrativo (entrevistado 1) e por um gerente financeiro (entrevistado 2). Já o receptor é a pessoa a quem a mensagem é enviada (DAFT, 1999), neste caso um grupo de oito funcionários (entrevistados 3 e 4), sendo um deles (entrevistado 5) encarregado de intermediar algumas situações, como receber instruções da gerencia e repassá-las para os funcionários, e responsável por determinadas tarefas (ver figura 1):



**Figura 1 - Modelo de processo de comunicação**

Fonte: Dados da pesquisa

Robbins (1999) afirma que dependendo da situação que vá ser utilizado, e se bem escolhido o canal de comunicação poderá ajudar ou então atrapalhar. O principal canal transmissor nesta empresa é a comunicação oral, muito utilizada em conversas, reuniões ou durante treinamentos, porém quando são dadas responsabilidades para o funcionário para que ele cumpra durante determinado período, como por exemplo, a limpeza ou organização de determinado setor, então isso é passado por escrito (entrevistado 1).

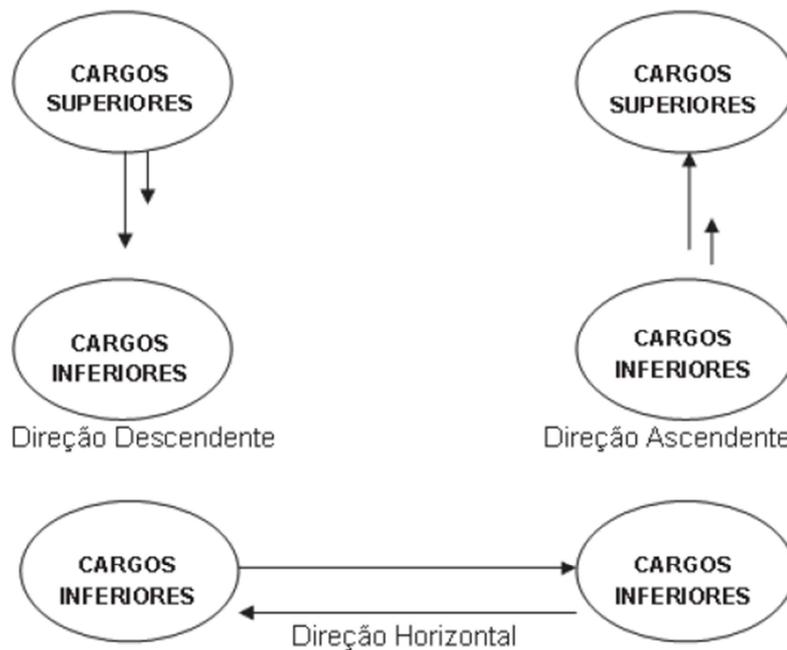
A comunicação dentro de uma organização pode ser transmitida ainda por duas variedades de canais, formais e informais.

Na empresa estudada, os canais formais transmitem informações em três direções. A primeira, descendente, flui dos cargos superiores em direção aos cargos inferiores, onde são passadas orientações das tarefas e metas a serem cumpridas pelos funcionários (entrevistado 1). Já a direção ascendente faz o caminho inverso, quando as tarefas são cumpridas, as metas alcançadas, ou quando existe alguma dúvida ou sugestão por parte dos funcionários é passado



um retorno aos cargos superiores, ou seja, os cargos inferiores fornecem um feedback que serve como base para a tomada de iniciativas administrativas e estabelecimento de novas obrigações e metas (ver figura 2).

Por fim a comunicação formal que acontece na direção horizontal, onde os funcionários trocam informações de trabalho com colegas do mesmo nível, muitas vezes esclarecendo dúvidas e oferecendo ajuda uns aos outros (entrevistado 3).



**Figura 2 - Modelo de canais formais de comunicação**

Fonte: Dados da pesquisa

Para Robbins (1999), a rede informal pode mover-se em qualquer direção, e é conhecida como divulgação de boatos. Nesta empresa a rede informal é a que mais transmite informações, não segue níveis de autoridade, pois gerentes tem acesso direto à funcionários e vice-versa.

É muito comum nas organizações ocorrer ruídos, ou seja, a compreensão do receptor não coincide com a mensagem transmitida pelo emissor.

Segundo Robbins (1999), um nível alto de ruídos, canais de transmissão ruins e ate mesmo a escolha errada de símbolos causam problemas frequentes no processo de comunicação.

Na empresa estudada, os principais ruídos encontrados durante o processo de emissão são: não aceitação de ordens intermediárias (entrevistado 1); desinteresse por parte dos funcionários e não se leva a sério certas ordens dadas (entrevistado 2).

Já no processo inverso os ruídos são: falta de um escritório fechado onde o gerente tenha mais privacidade para resolver determinados assuntos (entrevistado 5); falta de liberdade para o gerente intermediário ser mais autoritário para coordenar e repreender os funcionários (entrevistado 5); sobreposição de ordens (entrevistados 3, 4 e 5).

Outra condição fundamental para uma boa comunicação é saber ouvir, pois segundo Daft (1999), ouvir clientes e empregados é uma habilidade onde as informações fluem de baixo para cima auxiliando os administradores.

Na empresa em análise existe uma insatisfação por parte dos funcionários em relação à disponibilidade e atenção da gerência em ouvir novas ideias e sugestões. Além de sentirem a



falta de reuniões periódicas onde a gerencia repasse para os funcionários a situação da empresa, explicando certas tomadas de decisões (entrevistados 4 e 5).

Em contrapartida a gerencia afirma que certos funcionários são relapsos e não levam a sério as ordens dadas (entrevistado 2). Tanto gerencia quanto funcionários escutam melhor o que gostam de ouvir, afirma Gil (2001).

### 4.3 A EMPRESA FAMILIAR

A empresa analisada pode ser considerada uma empresa familiar, pois se assemelha ao tipo descrito por Pietriki e Gomes (s/d) que tem relação ou recebem influência de uma ou mais pessoas da família.

Já comparada ao caso descrito por Grzybovski e Tedesco (1998) a empresa analisada não apresenta nenhuma semelhança, pois sua origem não está vinculada a indústrias caseiras e sim ao sonho de duas famílias em crescer e prosperar em seu próprio negócio.

A empresa estudada é uma pequena empresa que foi crescendo aos poucos, e junto ao seu crescimento, seus membros buscaram também um crescimento profissional aumentando seu conhecimento na área em que cada um mais se identificava. Em seu ensaio teórico Donatti (1999) ressalta que empresa e família podem encontrar sucesso juntas, o que falta é um código de relacionamento entre ambas.

A mesma autora ainda diz que as empresas familiares têm medo de arriscar perante a globalização e não investem na conquista de novos mercados. A empresa estudada acompanha os avanços provocados pela globalização. A família sempre demonstrou grande interesse pelo mundo das orquídeas e depois de feita uma pesquisa de mercado eles resolveram investir nesse novo ramo, agora além de um supermercado a família possui um orquidário que tem atraído clientes de diversas regiões.

Um tema que gera muitos conflitos nas empresas familiares é o processo de sucessão, pois segundo Donatti (1999) a sucessão deve ser trabalhada ao longo dos anos para que seja dada continuidade ao trabalho do fundador, sem gerar conflitos.

Na empresa analisada, esse processo de sucessão já começou, pois o fundador que se formou em contabilidade tem duas filhas, uma delas não trabalha diretamente na empresa, mas é responsável pela parte de informática, desde a compra até a manutenção dos computadores, já que se formou nesta área.

A segunda filha é mais envolvida com a empresa, desde pequena sempre ajudou e agora se forma em administração (entrevistado 1).

O próprio sucessor pode ser a causa da destruição da empresa nesta fase por não preparar um sucessor ou mesmo por não estabelecer um consenso sobre qual membro deve assumir. Na empresa em estudo esse processo de sucessão já está em andamento e não interfere no processo de comunicação, pois como a filha mais nova é quem sempre trabalhou na empresa e se forma em administração é ela quem está assumindo as responsabilidades administrativas do fundador (entrevistado 1).

A filha afirma também que nunca foi obrigada a assumir qualquer responsabilidade, este foi um processo natural que aconteceu durante os anos, por ela estar mais ligada à parte administrativa. É muito importante que o sucessor demonstre interesse em assumir as responsabilidades de seus antecessores, pois como afirma em seu ensaio teórico Rodrigues; Resende e Pilatti (2004), o fundador não permanecerá para sempre administrando a empresa.

Outro ponto que gera conflitos em empresas familiares e que também é citado por Rodrigues; Resende e Pilatti (2004) é o fato de ser comum o ser humano misturar o público com o



particular e isso compromete o profissionalismo nessas empresas. Na empresa analisada a gerencia afirma que por ser uma empresa familiar é mais complicado lidar com as outras pessoas, pois é difícil dar ordens para àqueles que convivem com você o tempo todo, então para tentar contornar essa situação procura-se não ordenar e sim conversar, expondo as obrigações de cada um (entrevistado 1).

O entrevistado 2 afirma que é mais fácil trabalhar com pessoas da mesma família, pois no caso dele, ao receber ordens diretas de seu pai e muitas vezes ser várias ordens de uma só vez, o fato de conhecê-lo bem auxilia no momento de estabelecer as prioridades, o que deve ser feito em primeiro lugar e o que pode esperar (entrevistado 2).

O ambiente familiar também auxilia no desenvolvimento das tarefas, pois é muito bom trabalhar em um clima familiar onde predomina a amizade, porém o que não pode ocorrer é uma mistura dos problemas pessoais no ambiente de serviço, devido a essa proximidade entre as pessoas (entrevistado 3).

Muitas vezes isso acaba ocorrendo, as pessoas trazem problemas de casa para a empresa e misturam o particular com o público, e além de criar um clima pesado na empresa, dificulta muito o estabelecimento de metas, regras tanto por parte da gerencia quanto por parte dos funcionários. Todos devem aprender a separar as coisas e não confundir a liberdade de certas atitudes em uma amizade particular com liberdade dentro da empresa (entrevistados 4 e 5).

A profissionalização é o processo onde acontece a integração das pessoas contratadas em meio a administração familiar (DONATTI, 1999). E é exatamente o que acontece na empresa estudada, tanto gerencia que é formada por pessoas da mesma família quanto funcionários tem trabalhado para tornar uns mais próximos aos outros e assim, trocar experiências profissionais que venham agregar valor para a empresa.

#### 4.4 PROPOSTAS PARA MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Através da base teórica, da análise na empresa, dos dados secundários e da observação, sugere-se ao empresário que para melhorar o processo de comunicação em sua empresa, deve-se adotar as seguintes medidas:

- Evitar a sobreposição de ordens, através de tarefas pré-estabelecidas, para que não ocorra o acúmulo de serviços no fim do expediente;
- Delegar mais autoridade para o gerente intermediário, descrevendo claramente suas funções e posição no organograma da empresa, para que tenha autonomia para coordenar e repreender os funcionários quando necessário;
- Transferir a área administrativa, que fica em local aberto e de acesso direto à todos, para um local reservado, onde tanto gerencia quanto funcionários tenham mais privacidade para resolver determinados assuntos sem constantes interrupções;
- Expor claramente para gerentes e funcionários a missão da empresa, deixando todos envolvidos com metas e objetivos a serem alcançados;
- Procurar manter um tratamento profissional no ambiente de trabalho, não envolvendo problemas familiares com profissionais. Essa atitude evitaria atritos desnecessários entre gerentes e funcionários;
- Realização de reuniões periódicas com datas pré-definidas, para que funcionários se interessem dos problemas da empresa e gerentes se interessem dos problemas e necessidades de seus funcionários, abrindo assim um espaço onde ambas as partes sintam-se a vontade e possam expor novas ideias e sugestões de mudanças;



## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou descrever o processo de comunicação em uma empresa familiar de pequeno porte, onde os emissores são detentores de autoridade e os receptores são funcionários, que por sua vez recebem as ordens.

Salientou-se a importância de um bom canal de comunicação, pois este poderá ajudar ou atrapalhar, vindo a contribuir para que ocorram ruídos ou falhas durante o processo de comunicação. No caso da empresa analisada, foram detectadas alguns ruídos durante a transmissão e recepção das mensagens. Tais distorções ou falhas são resultados de atitudes tanto por parte da gerencia quanto por parte dos funcionários.

Por ser uma empresa onde proprietários e gerentes tem relação ou recebem influência de uma ou mais pessoas da família, esta é considerada uma empresa familiar, mas que ao contrario da maioria de outras empresas deste segmento o a empresa estudada é mais flexível e tem investido em novos mercados, acompanhando os avanços provocados pela globalização.

As empresas familiares geram alguns conflitos, um deles é o processo de sucessão que deve ser trabalhado ao longo dos anos para que isso não se torne a causa da destruição da empresa.

Outro conflito muito comum é a mistura de problemas particulares com profissionais, e isso, de acordos com os dados coletados, cria um clima pesado e dificulta o estabelecimento de metas e regras.

Em relação aos objetivos específicos propostos, o primeiro que trata de apresentar os fatores que facilitam ou dificultam a comunicação na empresa analisada foi atingido através das entrevistas e análises, que. O segundo objetivo trata de demonstrar de que forma a comunicação influencia o processo gerencial da empresa analisada, na maioria dos casos a comunicação atua negativamente, pois através de análises e observação verificou-se que a gerencia não se sente a vontade ao transmitir ordens à seus funcionários, além da existência de fatores que dificultam etapas durante este processo tanto ao transmitir e receber mensagens quanto no momento de fornecer um feedback necessário. O terceiro objetivo foi atingido através da análise feita com dados coletados, e através destes foram propostas formas de melhorar o processo de comunicação na empresa analisada.

Ao fim deste trabalho, conclui-se que a comunicação é um fator fundamental para a permanência de pequenas empresas familiares no mercado, pois tal processo se bem desenvolvido pode ser um elo entre gerentes e funcionários levando a empresa ao sucesso, mas em contrapartida desvios e falhas também podem ser a causa de sua ruína.

Portanto, através da base teórica e pela análise dados coletados sobre o assunto referido, ressalta-se que a empresa precisa de algumas mudanças para melhorar seu processo de comunicação, mas tanto gerência quanto funcionários estão cientes desta necessidade e demonstraram interesse em colocar em pratica as propostas sugeridas neste trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

- DAFT, R.. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DONATTI, L. A empresa familiar em um âmbito global. 1999. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>> Acesso em 17/06/2008.
- GIL, A. C.. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.



GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C.. Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. 1998. Disponível em <[http://www.upf.br/cepeac/download/rev\\_n11\\_1998\\_art3.pdf](http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf)>. Acesso em 25/06/2008.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. 2004. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_03\\_koteski.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf)> Acesso em 18/11/2007.

LA ROVERE , R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. 1999. Disponível em <[http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/perspectivas\\_das\\_micro\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf)> Acesso em 24 jun.2008.

LEIRIA, A. M. L. As competências do empresário da empresa de pequeno porte. 2002. Disponível em [http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000821.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000821.pdf). Acesso em 18/11/2007.

PEREIRA, A. M. Introdução à Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.