



A pequena empresa brasileira e suas demandas comunicacionais internas: amadorismo, fluxos, vaidade

Brazilian small businesses and their internal communicational demands: amateurism, flows, vanity

La pequeña empresa brasilera y sus exigencias de comunicación interna: amateurismo, flujos, vanidad

Wellington Teixeira Lisboa

- Doutorando em Sociologia na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra, com diploma covalidado pela Universidade de São Paulo (USP)
- Pesquisador da Cátedra Giusfredo Santini, do Centro de Investigação Media e Jornalismo (CIMJ - Portugal) e do Observatório das Migrações (Unicamp-Fapesp)
- Docente no curso de Comunicação Social da Universidade Católica de Santos (Unisantos)
- Diretor Científico da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP/SP)
- E-mail: wtlisboa@yahoo.com.br

Fernanda Portes Alves

- Pós-graduanda no Curso de Especialização *Lato Sensu* em Comunicação Empresarial da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos
- Assistente de Novos Negócios na Agência de Comunicação MKT Virtual
- E-mail: nandaportes.alves@hotmail.com



Resumo

Este estudo objetiva explorar a temática da comunicação interna em pequenas empresas, focando a gestão dos relacionamentos como crucial para a efetividade de negócios desse porte. Apresenta-se uma revisão contextual sobre a expressão dessas organizações no Brasil e divulga-se o resultado de uma pesquisa focada no cenário da comunicação interna num salão de beleza. Conclui-se que as pequenas empresas, amadoras nos seus processos de gestão, carecem de políticas de relacionamento ao público interno, que promovam o entrosamento para além das vias dos fluxos comunicacionais não sistematizados.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • CULTURA ORGANIZACIONAL • PEQUENA EMPRESA • RELAÇÕES PÚBLICAS.

Abstract

This study aims at analyzing internal communication in small businesses, focusing on the relationship management as a critical factor for effectiveness in businesses of that size. The article presents a contextual review of the expression of those organizations in Brazil and shows the results of a research targeted at the internal communication scenario in a beauty salon. The study concludes that small businesses, amateur in management processes, lack relationship policies to deal with their internal audiences and encourage engagement beyond non-systemized communication flow channels.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • SMALL BUSINESS • PUBLIC RELATIONS.

Resumen

Este estudio pretende explorar el tema de la comunicación interna en la pequeña empresa, centrándose en la gestión de las relaciones como crucial para la efectividad de tales negocios. El texto presenta una revisión contextual de la expresión de estas organizaciones en Brasil y muestra el resultado de una investigación con foco en el escenario de la comunicación interna en un salón de belleza. Se concluye que las pequeñas empresas, amateurs en sus procesos de gestión, carecen de políticas de relacionamiento con los públicos internos, que promuevan la integración además de las vías de flujos comunicacionales no sistematizados.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN INTERNA • CULTURA ORGANIZACIONAL • PEQUEÑA EMPRESA • RELACIONES PÚBLICAS.



A importância das pequenas empresas no Brasil se evidencia, dentre outros aspectos, pelos números que as representam. Somados aos microempreendimentos, os negócios de pequeno porte geram mais de 14 milhões de empregos formais, em aproximadamente 6,200 milhões de estabelecimentos, o que corresponde a 99% do total de empresas do país, segundo dados do Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese, 2011). Como contraponto, verifica-se o alto índice de mortalidade dessas empresas, que recentemente atingiu a marca de 50% de negócios encerrados, como revela o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (Sebrae, 2011).

São múltiplos os fatores que propiciam a efetividade ou a debilidade dos pequenos negócios, o que nos instiga a pensar que a forma como esses empreendimentos conduzem os fluxos comunicacionais no seu ambiente interno pode, também, ser decisiva para um dos estágios acima mencionados. Em particular, o risco se evidencia ao constatarmos que, nas pequenas empresas, a comunicação interna se estrutura a partir das relações de proximidade entre os sujeitos, que interagem numa dimensão interpessoal face a face, o que pode ser benéfico para a concretização das rotinas organizacionais ou, inversamente, ocasionar ruídos com proporções alarmantes, rapidamente extrapoladas ao ambiente externo (Nassar, 2003).

Em reflexão sobre a gestão de pequenos negócios, Nelson Gomes e Paulo Nassar (1997) afirmam que qualquer empresa, independentemente de seu porte, necessita da comunicação como ferramenta básica de gestão. A pequena empresa, por sua vez, peca ao acreditar que o investimento em políticas comunicacionais configura-se como desperdício de dinheiro. Esses autores também sublinham que há gestores que desconhecem a origem de problemas corriqueiros relacionados à sua equipe de trabalho, como falta de rendimento e motivação, falta de entrosamento, reincidência de erros, alta rotatividade de funcionários, situações que podem se vincular à má gestão da comunicação. Não percebem que a interação, que constitui uma das facetas e um dos sentidos primordiais da comunicação (Torquato, 1992), contribui para a garantia e manutenção do senso de cooperação, do sentimento de confiança e do comprometimento dos funcionários com a empresa, elementos imprescindíveis para o sucesso das organizações, inclusive, de pequeno porte.

Nessa perspectiva, este estudo centra-se na análise das pequenas empresas a partir do que as pessoas esperam delas, ou melhor, focam-se as expectativas de interação dos funcionários em relação a esses empreendimentos. Parte-se do pressuposto de que, por meio da gestão da comunicação, é possível diminuir o hiato entre a postura das pequenas empresas, caracterizadas pela ausência de planejamento dos fluxos comunicacionais, e o que as pessoas envolvidas com o negócio, no seu ambiente interno, sinalizam em termos de engajamento e participação. Para tanto, apresentaremos o resultado de uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo e exploratório, realizada num salão de beleza localizado em Santos (SP), com base na qual identificaremos as demandas estratégicas por relacionamentos nesse contexto.

PEQUENA EMPRESA: MÚLTIPLAS ABORDAGENS

As pequenas empresas, à primeira vista, caracterizam-se como negócios de pequeno porte voltados à oferta de produtos e serviços, em geral compostos por número limitado de funcionários. Justin Longenecker, Carlos Moore e J. Willam Petty (1997) esclarecem, entretanto, que se podem adotar pontos de vista diferentes em relação a esse propósito, ou seja, a pequena empresa pode ser analisada pelo número de funcionários ou por seu faturamento, dependendo do que se pretende avaliar. Também é possível considerar a representatividade de uma empresa pelo valor dos ativos, pela estimativa de vendas e por índices financeiros.



Segundo os pesquisadores Marly Cavalcanti, Oswaldo Farah e Álvaro Mello (1981), existem várias razões pelas quais é impossível caracterizar essas organizações quanto ao seu porte, priorizando uma única ótica. A relatividade das dimensões de uma empresa explica-se, em tese, pelo fato de que pequeno, médio e grande configuram uma questão conceitual. Ideia semelhante foi elucidada pelos autores Longenecker, Moore e Petty (1997), ao referirem que uma empresa pode ser considerada pequena em relação a empresas maiores ou grande se analisada frente a menores, reafirmando a questão do ponto de vista e o critério de comparação no que diz respeito ao tamanho de uma organização.

Para Peter Drucker (2001), a maneira clássica de medir o tamanho de uma empresa pondera o número de funcionários, mas o autor alerta que existem empreendimentos com requisitos administrativos de uma pequena empresa que contam com a colaboração de mais de mil empregados. Na concepção desse autor, inúmeros fatores devem ser considerados para avaliar o tamanho de uma empresa, como o volume de vendas, a diversidade de produtos, o grau tecnológico do processo produtivo, sendo que nenhuma dessas variáveis, por si só, pode ser conclusiva na sua caracterização.

Pela ótica administrativa, de modo geral, considera-se que pequena empresa é aquela que exige a atenção de um único executivo ou dirigente principal, que dedica seu tempo à administração e tem responsabilidades funcionais, na maioria dos casos (Drucker, 2001; Dieese, 2011). No Brasil, a exemplo de muitos países, uma das formas mais recorrentes de classificar as empresas é de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual. É importante considerar que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), a classificação das pequenas empresas por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso de tecnologias da informação, como *e-commerce*, serviços técnico-profissionais prestados às empresas, como atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, entre outros. Nessas atividades pode ocorrer a realização de grande volume de negócios por meio de reduzida quantidade de mão de obra.

Para analisarmos o cenário da pequena empresa em relação ao desenvolvimento de políticas de comunicação voltadas ao público interno, propósito basilar deste estudo, adotaremos o critério de classificação alusivo ao número de empregados, que, com o faturamento bruto anual, é o indicador usado pelo Sebrae¹. A pequena empresa é gerida por apenas um ou poucos integrantes que, em muitos casos, acumulam funções, fazendo-se necessário que o planejamento e a execução de ações estejam claros tanto para os proprietários quanto para seus empregados, de forma articulada (Dornelas, 2008). A clareza quanto às tarefas e à responsabilidades atribuídas a cada funcionário é de fundamental importância para que a empresa alcance seus objetivos. Contudo, os proprietários de pequenos negócios, normalmente, apresentam postura centralizadora, dificuldade na divisão de papéis e tarefas, informalidade nas relações e, como salientam Gomes, Pires e Piau (2005), atitude amadora quanto à definição de objetivos, normas e sistemas de reconhecimento ou bonificação. Esses elementos, combinados, dificultam a disseminação da informação e a comunicação eficiente, uma vez que não propiciam a formação de uma identidade empresarial consistente, que pode, até mesmo, se confundir com a identidade pessoal do proprietário da empresa.

Relativamente a esses pontos, Felipe Sobral e Alketa Peci (2008) mapearam alguns traços culturais gerais que podem ser observados na administração das empresas brasileiras, sobretudo entre os pequenos empreendimentos: centralização de poder e autoridade na figura do líder ou chefe, que é o proprietário da pequena empresa, na maioria dos casos; personalismo no que se refere à proximidade e no afeto do líder junto a seus funcionários; postura de espectadores por parte dos funcionários, que se mostram conformados frente às decisões do líder, o que pode ser interpretado como reflexo do protecionismo cultural da sociedade brasileira; paternalismo por parte do dono da empresa; postura absolutista da chefia, que impõe seus pontos de vista aos integrantes da equipe.

¹ O Sebrae (2011) adota a seguinte classificação para os setores de comércio e serviço: empreendedor individual: um proprietário; microempresa: constituída por até nove empregados; empresa de pequeno porte: dez a 49 empregados; empresa de médio porte: cinquenta a 99 funcionários; empresa de grande porte: mais de cem funcionários.



VAIDADES: FLUXOS COMUNICACIONAIS NUM SALÃO DE BELEZA

Com a finalidade de analisar os tipos de relacionamento empreendidos entre pequenas empresas e seus funcionários, apresentaremos o resultado de uma pesquisa de campo realizada em um salão de beleza localizado em Santos (SP), composto por uma equipe de 26 profissionais, incluindo o proprietário. Este estudo tem como objetivo avaliar as práticas comunicacionais que transcorrem no ambiente interno de uma pequena empresa, ponderando a necessidade de gestão estratégica dos relacionamentos orientada à efetividade do negócio.

A definição por um salão de beleza para a realização desta pesquisa levou em consideração o fato de que foram abertos, somente no primeiro semestre de 2012, mais de 8 mil salões no estado de São Paulo, tendo sido o segmento que liderou o número de abertura de empresas no setor da prestação de serviços, de acordo com a Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) (Jucesp, 2012). Outro fator que influenciou a delimitação deste estudo diz respeito à premissa de que salões de beleza são locais comumente caracterizados por intenso fluxo de comunicação informal entre funcionários, gerentes e clientes. Esta pesquisa de cunho qualitativo foi desenvolvida em 2012, com base no método da entrevista em profundidade, direcionada a dezoito colaboradores, sendo quatro formalmente registrados e catorze, empreendedores individuais. Separadamente, também entrevistamos o proprietário do salão de beleza.

O roteiro que guiou as entrevistas abordou aspectos relevantes sobre as variáveis que condicionam a comunicação interna, como incentivo à realização de cursos e treinamentos, participação em reuniões, manutenção do clima organizacional, relacionamento entre a equipe, tomada de decisões, celebrações, políticas de bonificação e promoção. Algumas dessas categorias temáticas foram analisadas à luz dos fundamentos teóricos que, nesta pesquisa, nortearam a problemática proposta. A equipe do salão de beleza Calil Cansou era composta por seis profissionais do sexo masculino, concentrados na prestação de serviços como cabelo e maquiagem, enquanto os outros dezenove eram do sexo feminino, que se dividiam entre os demais serviços oferecidos pelo estabelecimento, como manicure, estética e depilação. Os profissionais tinham idades que variavam entre 25 e cinquenta anos. Alguns estavam na empresa por mais de dez anos, como foi constatado nos casos de três entrevistados. Um colaborador trabalhava no salão havia apenas três meses da data em que realizamos a pesquisa. Com o objetivo de assegurarmos o anonimato dos entrevistados, identificamos os colaboradores por numerações e não pelos respectivos nomes.

Para iniciarmos a análise de como se processa a comunicação interna numa pequena empresa é pertinente revisitarmos o pensamento de Gaudêncio Torquato (1992), ao mencionar que um dos aspectos que molda a cultura organizacional é a natureza da empresa. Nesse sentido, observamos que um salão de beleza é um ambiente no qual se processa grande fluxo de informação e necessidade constante de interação pessoal direta, uma vez que muitos serviços ocorrem simultaneamente ou interdependem para acontecer, numa sequência que satisfaça às necessidades do cliente. Também é importante considerar que tudo pode refletir o estilo de comunicação adotado nesse ambiente, como o tom de voz usado nos diálogos, os padrões de vestimenta, os rituais, os olhares entre funcionários, a mobília, decoração e a disposição dos espaços físicos, como bem destaca Marlene Marchiori (2006). Cada detalhe, tangível ou implícito, narra o comportamento comunicativo da organização, que, no caso do foco deste estudo, remete à ideia de beleza, imagem, individualidade, bem-estar, mas também à competição e ao *status*. Essa interpretação deriva de depoimentos que versam sobre o clima no ambiente de trabalho, retratado como sendo de forte concorrência entre os profissionais.



O ambiente aqui é de muita competição, todos os salões o são. Se uma cliente deixa de fazer um serviço com um profissional e passa a fazer com outro, ele, o primeiro, acha ruim. E não tem coleguismo. Se um puder falar mal do colega, ele o faz. Do tipo: "ah, não faz unha com ela não". Acho isso chato mesmo, para o cliente (Colaborador 12).

[...] é um trabalho muito individual aqui. Infelizmente, salão de cabeleireiro é isso: cada um faz o seu trabalho. Então, acredito que os problemas sejam resolvidos individualmente (Colaborador 4).

A complexidade apresentada nas relações entre os sujeitos de uma organização aponta para a necessidade de políticas de comunicação consistentes, que envolvam todos os colaboradores. Nesse processo, o planejamento de ações que permitam interação e confiança nos relacionamentos, evitando posturas individualistas, é de fundamental importância para preservar a cultura organizacional e aprimorar o desempenho das pessoas diretamente ligadas ao negócio, conforme já acentuaram Bahia (1995) e Nassar (2000). É também nesse sentido que mudanças no perfil organizacional, na esteira do que vem sendo problematizado por uma autora como Marchiori (2006), demandam a maior participação do funcionário nos negócios da empresa. Para que esses processos ocorram, faz-se necessário que os gestores invistam num ambiente de oportunidades e interação harmoniosa, além de treinamento e capacitação dos funcionários.

A importância da capacitação foi, aliás, o assunto que iniciou a pesquisa aplicada aos funcionários do salão de beleza Calil Cansou, pois acreditamos que profissionais que se sentem valorizados no seu empenho diário estão mais dispostos e motivados a se comunicar com os demais funcionários e com o proprietário. A esse respeito, é expressiva a seguinte declaração:

Tenho uma formação técnica e acho que a empresa poderia incentivar um pouco mais os funcionários a se profissionalizarem. Incentivo não tem, acho que falta isso. A minha formação, eu corri atrás por mim mesmo. Mas, para alguns profissionais, falta um pouco de formação (Colaborador 1).

Somando-se ao depoimento anterior e sinalizando a carência de políticas de treinamento aos funcionários, o que pode impactar na dinâmica comunicacional no ambiente interno, um dos colaboradores declarou que não possui especialização na sua área de atuação, mas reconheceu a importância de cursos para aprimorar a qualidade do resultado final do seu trabalho. Além disso, demonstrou que gostaria que a empresa investisse em sua formação.

Não tenho curso nenhum, mas seria uma proposta legal para a gente, para aprender a fazer um trabalho mais elaborado. Eu gostaria que tivesse um incentivo (Colaborador 12).

Em contrapartida, o proprietário da empresa acredita que, no tocante ao incentivo na formação e no aprimoramento de seus funcionários, existe pouco interesse e empenho por parte dos próprios colaboradores. Também abordamos os conceitos de missão e visão empresarial, como sendo o que a empresa efetivamente faz no seu dia a dia e quais as suas metas futuras, respectivamente. Após breve explanação sobre o assunto, solicitamos a cada entrevistado que falasse sobre seu conhecimento a respeito da missão e visão do salão em que atuam. Dos dezoito entrevistados, onze desconheciam os conceitos, porém sete se arriscaram a falar sobre o que acreditam que seja a missão do salão, segundo suas próprias leituras.

A visão é sempre crescer profissionalmente. No meu caso, como sou auxiliar, a visão seria virar cabeleireiro. Mas, assim, conversar com a empresa sobre isso, não. Essa é a minha visão (Colaborador 2).

Quanto à importância da missão empresarial, Peter Drucker (2001) afirma que a empresa que almeja ter funcionários especializados necessita ter a missão estabelecida e claramente difundida, para que os colaboradores não atuem de acordo com diretrizes e parâmetros contraditórios. A falta de clareza quanto a essa questão de base pode definir resultados



em relação ao empenho de cada funcionário, provocando, mesmo, a sobreposição de valores individuais aos da empresa, como anteriormente relatado por um colaborador. Ainda reforçando a ocorrência de leituras pessoais em relação à missão institucional, um funcionário afirmou:

Aqui nós temos a missão e eu vou te dizer qual é: essa missão é de vir todos os dias trabalhar. (...) Quando entrei não saberia dizer sobre a visão. Mas, hoje em dia, está mudando um pouco o sistema e tudo está ficando mais novo. Acredito que ele [proprietário] pensa num futuro (Colaborador 3).

No que toca à organização de funções e tarefas, os proprietários das empresas de pequeno porte apresentam postura centralizadora e dificuldade na divisão de papéis, como salientam Almira Gomes, Ana Pires e Denise Piau (2005). Fernando Dolabela (1999), a propósito, aponta alguns dos motivos que perfazem os índices de mortalidade das empresas brasileiras: falta de planejamento para a produção e vendas; ausência de sistemas de custeio; falta de controle de estoque e de trabalho de marketing; ausência de treinamento de recursos humanos e de avaliação de produtividade e divisão de tarefas; má gestão de qualidade e precários recursos tecnológicos. José Dornelas (2008), especificamente, alerta para a realidade das pequenas empresas, criadas, em geral, por pessoas que não possuem conhecimento na gestão de negócios, atuando, na prática, sem o planejamento necessário, o que pode comprometer a perspectiva temporal de funcionamento da instituição. Como resultado, é possível observar os altos índices, que atingem mais de 50%, de fechamento do negócio já nos primeiros anos de atividade.

Tomando por base as peculiaridades no desempenho administrativo de proprietários de pequenas empresas, o Sebrae (2011) reconhece que esses empresários decidem empiricamente, limitam-se a acompanhar a concorrência, adotam estilo de administração autocrático/paternalista, são individualistas, têm visão imediatista e, principalmente, desempenham múltiplas funções. Waldyr G. Fortes (2012) complementa essa descrição, afirmando que o gestor da pequena empresa brasileira dedica muitas horas aos aspectos financeiros, sem dividir responsabilidades e compartilhar o poder. Podemos perceber essa sobrecarga de atividades nas palavras do proprietário do salão de beleza Calil Cansou:

Eu vejo que, hoje em dia, nos cursos que eu fiz fora do País, o dono do salão não é cabeleireiro, ele é um administrador. E isso já é uma realidade em São Paulo. O dono só administra, ele não lida com o cliente e eu acho que fica mais fácil isso. Só que eu tenho uma estrutura montada, esse prédio aqui é meu e eu gosto do que eu faço. Eu largar tudo, só para administrar, (...) não sei se eu gostaria de fazer isso. Eu gosto muito da prática, me sinto muito realizado. Meu dia voa enquanto eu estou com a cliente.

Ao desempenhar múltiplas funções, parece-nos que o proprietário não se atém à necessidade de compreender e atender às expectativas comunicacionais dos seus funcionários, inclusive de programar estratégias de interação. Na pesquisa, averiguamos como a equipe costuma festejar aniversários e outras datas comemorativas. Os colaboradores, na sua totalidade, disseram que se comemoram festas de fim de ano e aniversários de algumas pessoas. Quando perguntados sobre como organizam isso, revelaram que já houve uma regularidade, mas que deixou de fazê-lo por causa da falta de tempo e porque alguns colegas não demonstram interesse, por falta de afinidade com o aniversariante. Nesse ponto, cabe-nos avaliar que as comemorações são importantes para congregar a equipe e promover a aproximação entre as pessoas no ambiente organizacional (Kunsch, 2003; Abracom, 2012), como atesta o seguinte depoimento:

Aniversários, a gente comemora assim: cada um traz alguma coisa e comemora quando está tranquilo. Aniversário é mais a gente que organiza. Mas, às vezes, um ou outro passa em branco. Não sei por qual razão não tem comemoração para todo mundo, não vou saber te responder o motivo. Festas de final de ano (...) é o chefe que se encarrega. (...) Na festa eu sinto uma união, as pessoas se organizam, todo mundo se une um pouquinho e esquece as diferenças. Quando estamos mais alegres, esquecemos isso. A festa é positiva, sim (Colaborador 3).



A falta de planejamento na comunicação evidencia-se, também, no próximo depoimento, no qual transparecem as diferenças existentes entre os membros da equipe, o que gera favorecimento de alguns em relação a outros, por parte do proprietário do salão de beleza. É possível notar, ainda, a percepção dos colaboradores quanto à necessidade de festas e confraternizações, a fim de gerar melhorias nos relacionamentos interpessoais.

A gente fica sabendo que alguém está de aniversário quando alguém que é amigo da pessoa fala para os outros. A gente não tem um mural com aniversariantes do mês, mas no outro salão em que eu trabalhei havia sempre, eu cuidava disso, e a gente sabia o aniversário de cada um. No Natal também não teve nenhuma comemoração, o dono da empresa até pensou em fazer algo, mas acabamos não fazendo. A única coisa que a gente comemorou aqui foi uma festa junina, recentemente, mas não sei de quem partiu a iniciativa. Cada um trouxe uma coisa (Colaborador 7).

A tomada de decisões foi outro ponto abordado por esta pesquisa. Para gerir o processo de comunicação interna, pela ótica das relações públicas (Kunsch, 2003; Farias, 2011), os gestores precisam atentar para a necessidade de abandonar o modelo informacional simplista, pautado na verticalidade emissor-receptor, e promover a construção de sentidos por meio da interação horizontal entre os integrantes da empresa, como sugere James Grunig (2011). Ao perguntar como transcorre o processo de tomada de decisões, os colaboradores afirmaram que

ele [proprietário] decide o que será feito, e existe reunião para comunicar. Estamos passando por umas mudanças de venda de produtos, o que foi uma decisão dele, e estão ocorrendo adaptações, aos poucos. As reuniões acontecem a cada dois meses, na verdade quando se está precisando muito. Acontece quando existe uma mudança. A gente faz uma reunião para ser falado, mas não tem uma reunião do tipo: "o que vocês acham?" (Colaborador 10).

Para que a comunicação aconteça de forma horizontal, dialógica, faz-se necessário que o gestor compreenda a diferença entre informar e comunicar. Informar é um processo de transmissão de ideias, nem sempre promotora de interação, enquanto comunicar é uma dinâmica bem mais complexa e trabalhosa, com a qual se pretende dar sentido a uma realidade que, ao ser compreendida pelo colaborador, o leva à mudança de percepção e de atitude (Abracom, 2012). Para que a empresa se relacione efetivamente com os públicos, no viés da comunicação de mão dupla (Grunig, 2011), é preciso que haja canais e possibilidades para respostas e reações por parte de quem recebe a informação. O fato é que a comunicação se caracteriza por troca de ideias e não pela imposição da interpretação e das necessidades de apenas uma das partes. Nessa perspectiva, alguns colaboradores revelaram que gostariam de abordar determinados assuntos com o proprietário, mas temem ser incompreendidos, apesar de o dono da empresa ser uma pessoa que se reconhece como aberta a sugestões.

Cada um tem seu temperamento. Para mim é bom, mas poderia ser melhor. Poderíamos nos entender melhor e não fazer picuinha por causa de besteira. Ser mais pacientes. Eu acho que, por parte do dono do salão, ele poderia sentar com a gente e conversar, acho que ele tinha que se comunicar com todo mundo (Colaborador 12).

A comunicação interna, ancorada na cultura e no clima organizacional (Marchiori, 2006), revela-se, assim, comprometida, caso não haja uma mudança na forma de gerir o negócio e os relacionamentos cotidianos. Sobre essa questão, o proprietário do salão de beleza Calil Cansou declarou que gostaria de ter orientação sobre como lidar melhor com a sua equipe, a fim de aprimorar as relações. Na entrevista, quando perguntado sobre o que entende por comunicação interna, respondeu:

Acho que eu peço um pouco com isso. Eu fico tão absorvido no meu trabalho como funcionário da empresa Calil Cansou que eu acabo deixando passar um pouco isso. (...) Eu acho que eu peço um pouco nisso devido à minha função como funcionário da empresa também. Tenho essa dificuldade. Mas eu gostaria de ter uma orientação quanto a essa parte administrativa com os funcionários. (...) Eu não sou muito comunicativo. Às vezes, em uma reunião, em quinze minutos eu falo tudo o que eu tenho para falar e, se abro para o pessoal, dificilmente alguém fala alguma coisa na hora. Eles preferem falar com os colegas a conversar comigo. Recentemente, eu tive um problema grave com um funcionário antigo, fiquei muito chateado. Preciso tomar uma decisão e não sei o que fazer. É difícil!



Tal como as grandes empresas, os negócios de pequeno porte também necessitam estimular os funcionários à interação entre si e com os gestores, tendo voz e vez nos processos decisórios. Além disso, técnicas e instrumentos simples, como murais, reuniões, bate-papos, celebrações, até os mais complexos, como estímulo à participação em campanhas sociais, bonificação e treinamentos, adesão ao voluntariado, participação em agendas culturais e esportivas, integram o universo da comunicação interna, indispensável às pequenas empresas, dotadas de fluxos comunicacionais que demandam a gestão estratégica dos relacionamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, observamos como transcorre o processo de comunicação e de que modo se configuram os relacionamentos no interior de estabelecimentos de pequeno porte, que empregam a maior parte da população brasileira, como vimos nas estatísticas registradas por importantes instituições de pesquisa. Esta análise objetivou avaliar a relação existente entre a comunicação interna na pequena empresa e seu desempenho e permanência em um mercado altamente competitivo e globalizado. Inicialmente, considerou-se que a gestão da comunicação interna em empresas de pequeno porte ainda se configura como uma abordagem tímida e até mesmo rara na área das relações públicas, como demonstra o limitado número de publicações que tratam dessa temática.

Esse cenário motivou o desenvolvimento deste estudo, que se baseia na premissa de que se comunicar de forma planejada é requisito fundamental para empresas de grande, médio ou pequeno porte. Demonstramos que a cultura organizacional, promotora da qualidade do clima no ambiente interno, conduz as relações entre as organizações e seus públicos, devendo ser permanentemente avaliada. É nesse contexto que apresentamos a gestão da comunicação interna como o elo das organizações com os seres humanos, tornando as relações de trabalho mais produtivas e salutares, por meio de diálogo, entendimento e negociação. Os depoimentos coletados ratificam a necessidade da gestão da comunicação interna em pequenas empresas, para minimizar conflitos e aumentar o grau de empatia entre a equipe, transformando funcionários e organizações em aliados na busca pelo sucesso pessoal e institucional.

Como revelado na pesquisa de campo, os colaboradores almejam a oportunidade de se envolver nos processos decisórios e participar da dinâmica organizacional, mas não como simples executores de ordens e procedimentos. Por sua vez, o gestor do pequeno negócio se sente despreparado para gerir a comunicação, promover o diálogo entre a equipe e transformar o ambiente empresarial em um lugar onde as necessidades dos colaboradores também constituam a missão empresarial. Logo, a gestão da comunicação interna nas pequenas empresas se torna uma estratégia com retorno de valor incalculável. Repensar o foco das relações públicas como profissão que se aplica em contextos que requerem a administração dos relacionamentos, independentemente do porte da instituição, também é a proposta deste estudo, que observou a demanda por relações internas sistematizadas em empresas com poucas pessoas e muitas expectativas a serem correspondidas.

REFERÊNCIAS

ABRACOM. Por que investir em comunicação interna. 2012. Disponível em: <http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2013.



BAHIA, Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Oswaldo E.; MELLO, Álvaro A. A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Loyola, 1981.

DIEESE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2012.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIAS, Luís A. de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/administracao/0006.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2012.

GOMES, Almira F.; PIRES, Ana P. I.; PIAU, Deise D. N. D. Pequena empresa e parceria: binômio para o desenvolvimento local. 2005. Disponível em <<http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernodeciencias/article/viewFile/675/662>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. *A comunicação da pequena empresa*. São Paulo: Globo, 1997.

GRUNIG, James E. Teoria geral da excelência em relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. – rev. e ampl. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

JUCESP. Informativo da Junta Comercial do Estado de São Paulo. Disponível em: <www.jucesp.fazenda.sp.gov.br/downloads/ranking_atividades.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. Trad. de Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.



MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

NASSAR, Paulo (Org). *Comunicação interna: a força das empresas*. Vol. 1. São Paulo: Aberje Editorial, 2003.

SEBRAE. *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas).

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

Artigo recebido em 19.08.2013 e aprovado em 11.11.2013.