



## **Gestão da Comunicação Interna na Pequena Empresa: do Amadorismo Transversal à Demanda por Relacionamentos Estratégicos num Salão de Beleza<sup>1</sup>**

Fernanda Portes ALVES<sup>2</sup>  
Wellington Teixeira LISBOA<sup>3</sup>  
Universidade Católica de Santos, Santos, SP

### **RESUMO**

Esta investigação objetiva destacar a importância da gestão estratégica da comunicação interna nas pequenas empresas, focando a administração dos relacionamentos como recurso indispensável para a efetividade dos negócios de pequeno porte. Para tanto, este estudo fundamenta-se numa revisão bibliográfica e contextual sobre a representatividade econômica e social das pequenas empresas no Brasil, para posteriormente apresentar os resultados de uma pesquisa de campo focada na realidade da comunicação interna num salão de beleza. Sob viés qualitativo, conclui-se que as pequenas empresas carecem de políticas de relacionamento no âmbito interno, inclusive porque a cultura organizacional prioriza relações informais não sistematizadas, centralização das informações e amadorismo nos processos de gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação interna; Cultura organizacional; Pequena empresa; Relações Públicas.

### **Introdução**

A importância das pequenas empresas no Brasil se evidencia, entre outros aspectos, pelos números que as representam. Esses negócios de pequeno porte, somados aos microempreendimentos, geram mais de 14,7 milhões de empregos formais, por meio de aproximadamente 6.200 milhões de estabelecimentos, o que corresponde a 99% do total de empresas do País, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011). Como contraponto, verifica-se o alto índice de mortalidade dessas empresas, que já atingiram a marca de 50% de negócios encerrados no Brasil, como demonstra o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011).

São múltiplos os fatores que garantem a efetividade ou o fracasso dos pequenos negócios, o que nos instiga a pensar que a forma como esses empreendimentos

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 03 a 05 de julho de 2013.

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos: [nandaportes.alves@hotmail.com](mailto:nandaportes.alves@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutorando em Sociologia na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra. Docente e pesquisador na Universidade Católica de Santos: [wtlisboa@yahoo.com.br](mailto:wtlisboa@yahoo.com.br)



conduzem o complexo mosaico comunicacional no seu ambiente interno pode, também, ser decisiva para um dos estágios acima mencionados, ou seja, a credibilidade dos negócios ou sua mortalidade. Em particular, esse paradoxo se evidencia quando constatamos que, nas pequenas empresas, a comunicação interna se estrutura, em geral, a partir das relações de proximidade entre os sujeitos envolvidos, que interagem numa dimensão interpessoal face-a-face, o que pode ser benéfico para o andamento das rotinas organizacionais ou, inversamente, ocasionar problemas e ruídos nitidamente observáveis, com impactos diretos no ambiente institucional (TORQUATO, 1992; BAHIA, 1995; NASSAR, 2003).

Em reflexão sobre a gestão de pequenos negócios, Gomes e 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 em acreditar que o investimento em políticas comunicacionais configura-se como desperdício de dinheiro ou, ainda, uma estratégia destinada apenas à atuação das grandes companhias. Esses autores também sublinham que há gestores que desconhecem a origem de alguns problemas recorrentes relacionados à sua equipe de trabalho, como falta de rendimento e motivação, reincidência de erros, situações de crise e alta rotatividade de funcionários, problemas que podem estar vinculados à falta de gestão da comunicação interna. Não percebem que a interação, que constitui uma das facetas e um dos sentidos primordiais da comunicação, tem o poder de contribuir para a garantia e manutenção do senso de cooperação, do sentimento de confiança e da postura de comprometimento dos funcionários com a empresa (FREITAS, 2006), elementos imprescindíveis para o sucesso de organizações de pequeno, médio ou grande porte.

Nessa perspectiva, o foco do presente estudo centra-se na análise das pequenas empresas a partir do que as pessoas esperam delas, para que os empreendedores não percam seu recurso mais importante, o capital humano (MARCHIORI, 2006). Parte-se do pressuposto que, por meio de observação, interação e negociação, com base nas expectativas dos públicos envolvidos, a começar pelos funcionários, é possível diminuir a distância entre o que as pequenas empresas fazem e o que as pessoas envolvidas com o negócio esperam que elas façam. Nesse processo se institui a comunicação interna, que projeta a maneira como as empresas atuam e se desenvolvem no mercado, sabendo-se que, sob o prisma das Relações Públicas (KUNSCH, 2003; FARIAS, 2011; GRUNIG, 2011; FERRARI, 2011), os resultados organizacionais estão sempre



atrelados às pessoas que as compõem. A relevância de conhecer as características específicas e a dinâmica comunicacional das pequenas empresas baseia-se, fundamentalmente, no fato de que inúmeras pessoas estão envolvidas nesses negócios, já que são muitos os trabalhadores brasileiros empregados em empresas desse porte. Assim, compreender a realidade dessas organizações é de nítida importância para o desenvolvimento de políticas de comunicação interna que contribuam com o crescimento da economia e, por que não dizer, com o desenvolvimento social brasileiro, ambos direta ou indiretamente vinculados à atuação dos pequenos negócios.

### **Das múltiplas abordagens à especificidade brasileira: sentidos da pequena empresa**

A reflexão sobre o panorama das pequenas empresas exige-nos compreender que, no tocante a este segmento, são múltiplas as iniciativas formadas com o objetivo de atender às demandas mercadológicas apresentadas em função dos contextos sociais, caracterizando-se, à primeira vista, como negócios de pequeno porte, voltados à oferta de produtos e serviços, em geral compostos por número limitado de funcionários. Os autores Justin Longenecker, Carlos Moore e J. William Petty (1997) esclarecem, entretanto, que se pode adotar pontos de vista diferentes em relação a esse propósito, ou seja, a pequena empresa pode ser analisada ora pelo faturamento, ora pelo número de funcionários, dependendo do que se objetiva ponderar. Também é possível avaliar uma empresa pelo valor dos ativos, estimativa de vendas e índices financeiros.

Segundo os pesquisadores Marly Cavalcanti, Oswaldo Farah e Álvaro Mello (1981), existem várias razões em função das quais é impossível caracterizar essas organizações, exclusivamente, quanto ao porte, priorizando uma única ótica. A relatividade quanto às dimensões de uma empresa explica-se, à partida, 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 (1975), a maneira clássica e relevante de medir o tamanho de uma empresa é pelo número de funcionários, mas alerta que existem empreendimentos com requisitos administrativos de uma pequena empresa que contam com a colaboração



de mais de mil empregados. Na concepção deste autor, inúmeros fatores devem ser considerados para avaliar o tamanho de uma empresa, como o número de funcionários, o volume de vendas, a diversidade de produtos, o grau tecnológico de sua atuação, sendo que nenhuma dessas variáveis, por si só, pode ser decisiva na sua caracterização. Pela ótica administrativa, de modo geral, é possível considerar que a 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, 1975).

No Brasil, bem como em 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 massivo de tecnologia da informação, como *e-commerce*, comércio atacadista, serviços técnico-profissionais prestados às empresas, como atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, por exemplo. Nessas atividades, pode ocorrer a realização de grande volume de negócios por meio de pequeno número de mão de obra. Para analisarmos as limitações e potencialidades da pequena empresa em relação ao desenvolvimento de políticas de comunicação voltadas ao público interno, propósito basilar desta investigação, adotaremos o critério de classificação de número de empregados, que, com o faturamento bruto anual, são os critérios usados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae)<sup>4</sup>.

A pequena empresa é gerida por apenas um ou poucos integrantes que, em muitos casos, acumulam funções. Diante deste fato, faz-se necessário que o planejamento e estabelecimento de ações estratégicas estejam muito claros na mente dos proprietários e de seus empregados, para que todas as atividades vitais sejam satisfatoriamente cumpridas (DRUCKER, 1975). A clareza quanto às tarefas e responsabilidades atribuídas a cada funcionário é de fundamental importância para que a empresa alcance seus objetivos. Contudo, os proprietários dos pequenos negócios, normalmente, apresentam postura centralizadora, há pouca divisão de papéis e tarefas, informalidade nas relações e, como salientam Almira F. Gomes, Ana Paula I. Pires e Deise D. N. D.

---

<sup>4</sup> O Sebrae adota as seguintes classificações, para os setores de comércio e serviço: empreendedor individual é constituído por 1 proprietário; microempresa, por até 9 empregados; empresa de pequeno porte, de 10 a 49 empregados; empresa de médio porte, de 50 a 99 funcionários; a empresa de grande porte é constituída por mais de 100 funcionários (SEBRAE, 2012).



Piau (2005), pouca clareza quanto a objetivos, regras, 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, inclusive, se confundir com a identidade pessoal do proprietário da empresa (GOMES; PIRES; PIAU, 2005).

Relativamente a esses pontos, Sobral e 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 que o líder demonstra nas relações interpessoais com seus funcionários; postura de expectador por parte dos funcionários, que se mostram passivos e conformados perante o líder, o que pode ser interpretado como reflexo do protecionismo cultural da sociedade brasileira; postura do líder de evitar conflitos, por meio da abordagem indireta do assunto, com fuga às discussões assertivas e à busca de soluções mediadas; paternalismo por parte do dono da empresa; postura absolutista da chefia, que impõe sua vontade aos demais integrantes da equipe.

### **Comunicação interna num salão de beleza: vaidade, ruídos, fluxos e expectativas**

Com a finalidade de analisarmos 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 na cidade de Santos, São Paulo, composto por uma equipe de vinte e seis profissionais, incluindo o proprietário. Este estudo tem como objetivo central avaliar as práticas comunicacionais que transcorrem no ambiente interno de uma pequena empresa, ponderando a necessidade de gestão estratégica dos relacionamentos orientada à efetividade dos negócios institucionais.

A definição por um salão de beleza para a realização desta pesquisa leva em consideração o fato de que foram abertos 8.176 salões entre janeiro e junho de 2012 no Estado de São Paulo, sendo o segmento que liderou o número de abertura de empresas no setor da prestação de serviços, segundo a Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP, 2012). Outro fator que influenciou a delimitação desta pesquisa empírica diz respeito à premissa de que salões de beleza são locais comumente caracterizados por



grande fluxo de comunicação informal não sistematizada entre funcionários, gerentes e os próprios clientes.

A pesquisa qualitativa que ora apresentaremos foi desenvolvida em setembro de 2012, com base em um roteiro composto por perguntas abertas, direcionadas a dezoito colaboradores, sendo quatro formalmente registrados e catorze empreendedores individuais. Separadamente, também entrevistamos o proprietário do salão de beleza, no mês acima referido. O roteiro que guiou as entrevistas abordou aspectos relevantes sobre as variáveis que conduzem a comunicação interna, como incentivo à realização de cursos e treinamentos, participações em reuniões, manutenção do clima organizacional, relacionamento entre a equipe, tomada de decisões, celebrações, políticas de bonificação e promoção. Algumas dessas categorias temáticas serão analisadas à luz dos fundamentos teóricos que, nesta investigação, vêm norteando a problemática proposta.

A equipe é composta por seis profissionais do sexo masculino, concentrados na prestação de serviços como cabelo e maquiagem, sendo os outros dezenove referentes ao sexo feminino, que se dividem entre os demais serviços oferecidos pelo estabelecimento, como manicure, estética e depilação. Os profissionais têm idades que variam entre 25 e 50 anos. Existem pessoas que trabalham na empresa há mais de dez anos, como foi constatado junto a três entrevistados. Também há um colaborador que havia iniciado seus trabalhos no salão há apenas três meses da data em que realizamos esta pesquisa. Com o objetivo de assegurarmos o anonimato dos entrevistados, identificaremos os colaboradores por numerações, e não pelos respectivos nomes. Para iniciar a análise de como se processa a comunicação interna em uma pequena empresa é pertinente considerar o pensamento de Gaudêncio Torquato (1992), ao mencionar que um dos aspectos que molda e reforça a cultura organizacional é a natureza da empresa quanto às suas atividades.

Nesse sentido, observamos que um salão de beleza é um ambiente em que há grande fluxo de informação e necessidade constante de interação direta, uma vez que, entre outros aspectos, muitos serviços ocorrem simultaneamente ou interdependem para acontecer, numa sequência que satisfaça as necessidades do cliente. Também é importante pontuar que tudo pode dizer algo sobre o estilo de comunicação estabelecido pela empresa, como o tom de voz usado nos diálogos, os estilos de vestimenta utilizados nas inter-relações, os rituais, os olhares entre funcionários, a mobília e a disposição dos espaços físicos, como destaca Freitas (2006). Cada detalhe, tangível ou intangível, conta



um pouco sobre o comportamento comunicativo da organização, que, no caso do foco deste estudo, remete à ideia de beleza, imagem, individualidade, bem-estar, contemporaneidade, mas também à competição, individualismo e *status*. Essa interpretação foi percebida por meio de depoimentos que versam sobre o ambiente de trabalho, como o do colaborador 12, ao falar sobre seu desenvolvimento na empresa e a possibilidade de crescimento, ou ainda por meio das palavras do colaborador 4, ao retratar a profissão de cabeleireiro como sendo atividade individualista.

Até tenho vontade de fazer um curso de estética ou depilação, mas o ambiente aqui é de muita competição, todos os salões 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 claras, que envolvam todos os indivíduos. 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 envolvidas com o negócio, conforme já destacaram Nassar (2000), Pinho (2003) e Marchiori (2006). É também nesse sentido que a mudança no perfil organizacional, que vem sendo debatida por autores como Marlene Marchiori (2006) e Sidinéia Gomes Freitas (2006), demanda a maior participação do funcionário nos negócios da empresa, no cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais, lembrando que, para que esses processos ocorram, faz-se necessário que os gestores invistam num ambiente de oportunidades e interação harmoniosas e em treinamento e capacitação dos funcionários.

A importância do treinamento e a capacitação foi o assunto que iniciou a pesquisa aplicada junto aos funcionários do salão de beleza Calil Cansou, inclusive por acreditarmos que profissionais que se sentem valorizados no seu empenho profissional estão mais dispostos e motivados a se comunicarem com os demais funcionários e com o proprietário, colaborando com os negócios institucionais. A esse respeito, é ilustrativa a declaração do colaborador 1:



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.

Somando-se ao depoimento anterior e reforçando a realidade em torno da falta de treinamento dos funcionários, o que pode impactar no mosaico comunicacional no ambiente interno, o colaborador 12 declarou que não possui formação para sua área de atuação, mas reconhece a importância de cursos para aprimorar a qualidade do resultado final de seu trabalho. Além disso, demonstra que gostaria que a empresa investisse em sua formação, ao afirmar que

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

Em contrapartida, o proprietário da empresa acredita que, no que diz respeito ao incentivo e investimento na formação e 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 a visão do salão em que atuam. Dos dezoito entrevistados, onze desconheciam os conceitos e negaram a existência de missão e visão estabelecidas pela empresa, porém sete colaboradores arriscaram 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 clara, para que os colaboradores não atuem de acordo com diretrizes e parâmetros contraditórios. A falta de clareza quanto a essa questão de base poderá definir resultados em relação ao empenho de cada funcionário, o que pode causar a sobreposição de valores individuais aos da empresa, como anteriormente relatado no depoimento do colaborador 2. Ainda reforçando a ocorrência de leituras pessoais em relação à missão, um colaborador afirmou que





[...] 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 esta 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 pouca divisão de papéis, além de informalidade nas relações, como salientam Gomes, Pires e Piau (2005). Dolabela (1999) aponta alguns dos motivos que fazem com que as empresas brasileiras componham os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas: falta de planejamento para a produção (40%); falta de planejamento para vendas (50%); ausência de sistemas de custeio (45%); falta de controle de estoque (47%); falta de um trabalho de marketing (85%); ausência de treinamento de recursos humanos (80%); falta de avaliação de produtividade (65%); falta de gestão de qualidade (60%) e ausência de recursos tecnológicos, como informática (90%). Dornelas (2008), por sua vez, alerta para a realidade das pequenas empresas, que são criadas por pessoas que, normalmente, não possuem conhecimentos na área de gestão de negócios, atuando na prática sem o planejamento necessário, o que pode comprometer a perspectiva temporal de funcionamento do empreendimento. Como resultado, é possível observar os altos índices que atingem mais de 50% de mortalidade empresarial já nos primeiros anos de atividade, em determinados casos.

Levando em conta as peculiaridades no desempenho administrativo de proprietários de pequenas empresas, o Sebrae-SP (2005) pontua 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. A exemplo dessa prática, Fortes (2012) instiga-nos a pensar sobre o estilo de administrador da pequena empresa que dedica muitas horas ao sistema financeiro, por exemplo, sem ter outras pessoas para dividir responsabilidades, resolver problemas e compartilhar o poder. Podemos perceber essa sobrecarga de atividades por meio das palavras do proprietário do salão de beleza Calil Cansou, ao revelar que

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, perguntamos como a equipe Calil Cansou costuma festejar aniversários e outras datas comemorativas. Os colaboradores, em geral, disseram que existe comemoração de festas de fim de ano e aniversários de algumas pessoas. Quando perguntados sobre como acontecem e como se organizam para as festas, revelaram que já houve uma regularidade na comemoração dos aniversários, mas que acabaram deixando de fazê-la em função 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 maior aproximação entre as pessoas, no ambiente organizacional interno, conforme o depoimento a seguir:

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 pra 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 disso. A festa é positiva sim (COLABORADOR 3).

A falta de planejamento na comunicação fica, igualmente, evidente no próximo depoimento, no qual transparecem as diferenças existentes entre os membros da equipe, o que gera favorecimento de alguns em relação aos outros, além da inexistência de um controle acerca das datas dos aniversários de cada colaborador. É possível perceber, ainda, a necessidade que os integrantes do salão de beleza manifestam ao declararem que as festas têm efeitos positivos sobre os 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 que eu trabalhei havia sempre, eu cuidava disso e a gente sabia o aniversário de cada um. 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).

Já no que tange ao universo do diálogo e reuniões, a tomada de decisões foi outro ponto abordado por esta pesquisa. Para gerir um processo de comunicação interna



efetivo, pela ótica das Relações Públicas (KUNSCH, 2003; PINHO, 2003; FARIAS, 2011; GRUNIG, 2011), os gestores empresariais precisam atentar-se à necessidade de abandonar o modelo informacional simplista pautado na verticalidade emissor-receptor e promover a construção de sentido por meio da interação horizontal entre os integrantes da empresa, como sugere Roger Cahen (1990). Ao perguntar como transcorre o processo de tomada de decisões na empresa, 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 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 se processe 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, enquanto comunicar é um processo bem mais complexo e trabalhoso, com o qual se pretende dar sentido a uma realidade que, ao ser compreendida e interpretada pelo colaborador, leva-o a uma mudança de percepção e, principalmente, de atitude (ABRACOM, 2012). Para que a empresa se comunique efetivamente com o público, 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. Comunicação, pois, é caracterizada por trocas de ideias, pelo diálogo, e não pela imposição da interpretação e necessidades de apenas uma das partes. Nessa perspectiva da comunicação de mão-dupla (FERRARI, 2011; PINHO, 2006; GRUNIG, 2011), alguns colaboradores revelaram que gostariam de abordar determinados assuntos com o proprietário, mas temem ser mal interpretados ou incompreendidos, apesar do dono da empresa ser uma pessoa que se reconhece como aberta às 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 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 sua equipe, a fim de melhorar as relações em sua empresa. Durante a 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. Um elogio do trabalho de um colega meu... Eu acho que eu peço um pouco nisso devido a 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 que eu tenho pra 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, as pequenas empresas também necessitam estimular os funcionários à interação entre eles e com a própria organização, tendo voz e vez nos processos decisórios. Além disso, técnicas e instrumentos simples, como murais, reuniões, bate-papo, 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 ambientes cujos fluxos comunicacionais, na sua transversalidade face-a-face, carecem e demandam a gestão estratégica dos relacionamentos.

### **Considerações finais**

Na presente investigação, observamos como transcorre o processo de comunicação interna e de que modo se configuram os relacionamentos no interior dos estabelecimentos comerciais de pequeno porte, que empregam a maior parte da população do País, como vimos a partir das estatísticas levantadas por importantes instituições de pesquisa brasileiras. Esta análise objetivou avaliar a relação existente entre a gestão da comunicação interna na pequena empresa com o seu desempenho, desenvolvimento 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 ciência e prática profissional, como demonstra o limitado



número de publicações que tratam dessa temática. Essa realidade motivou ainda mais o desenvolvimento deste estudo, que focou a premissa de que se comunicar de forma planejada é requisito tão fundamental quanto a prática da qualidade ou da redução de custos de uma empresa, de grande, médio ou pequeno porte (CHINEM, 2006).

Demonstramos que a cultura organizacional, promotora da qualidade do clima no ambiente interno, vem passando por recomposição deste o período da alta industrialização no mundo, nos séculos passados, apontando para novas relações entre as organizações e seus públicos, na contemporaneidade. É nesse contexto que apresentamos o papel da comunicação interna como o elo das organizações com os seres humanos e que torna as relações trabalhistas mais produtivas e vantajosas para pessoas físicas e jurídicas, por meio do diálogo, entendimento e negociação. Os depoimentos coletados, tanto do gestor quanto os expressos pelos colaboradores, ratificaram a necessidade da gestão da comunicação interna em pequenas empresas, para minimizar conflitos, diminuir a margem de erros, encurtar a distância entre líder e liderados, aumentar o grau de empatia entre a equipe e, principalmente, transformar funcionários e empresas em aliados na busca pelo sucesso profissional e a realização pessoal.

A partir da pesquisa de campo foi diagnosticado que os colaboradores almejam ter a oportunidade de se envolver, efetivamente, com os processos decisórios e participar da dinâmica organizacional, abandonando o papel de 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, evitar e contornar situações de crise e transformar o ambiente empresarial em um lugar sadio constituído pela equipe e capaz de atender às necessidades dos colaboradores. Portanto, a necessidade da gestão da comunicação interna nas pequenas empresas se torna clara e real, além de praticável por meio de consultorias voltadas para a realidade desses negócios, que sofrem com a falta de diretrizes que os auxiliem a promover projetos de comunicação que impactem na administração da empresa, na sua totalidade. Repensar o “olhar” da área de Relações Públicas como ciência que se aplica onde houver a necessidade de administração dos relacionamentos, independentemente do tamanho da instituição, é a proposta deste estudo, que observou a necessidade de gestão das relações internas em empresas com poucas pessoas e muitas expectativas a serem correspondidas e satisfeitas, de ambos os lados.



## REFERÊNCIAS

- ABRACOM. **Por que investir em comunicação Interna**, 2012. Disponível em: <[http://abracom.org.br/arquivos/CCO\\_final.pdf](http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf)> Acesso em: 24 out. 2012.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro, Editora Mauad, 1995.
- CAHEN, Roger. **Tudo que Seus Gurus não lhe Contaram Sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: BestSeller, 1990.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Oswaldo E.; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico Organizacional: uma Metodologia para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação**. Vinhedo: Editora Horizonte, 2006.
- 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 de out 2012.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas**. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975.
- FARIAS, Luís A. (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- FERRARI, Maria Aparecida. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, França. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. 2. ed., rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.
- FORTES, Waldir G. **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.
- FREITAS, Sydinéia Gomes. Cultura Organizacional e Comunicação. In **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. Margarida M. K. Kunsch. (org). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- GOMES, Almiralva Ferraz; PIRES, Ana Paula Ivo; PIAU, Deise Danielle Neves Dias. **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**. 2º ed. São Paulo: Editora Globo, 1997.



GRUNIG, James E. Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas. In: GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, França. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. 2º ed., rev. e ampl. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001. <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>. Acesso em: 15 de nov. de 2012.

JUCESP. <http://www.jucesp.fazenda.sp.gov.br/>. Acesso em: 20 de jan. 2013.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. South-Western: Division of International Thomson Publishing INC., 1997. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora. São Caetano do Sul: 2006.

NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

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

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das pequenas empresas no Brasil**. 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acesso em: 20 abr. 2012.

SEBRAE-SP. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: primeiro semestre de 2005**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>. Acesso em: 23 de ag. de 2012.

SOBRAL, Felipe; PECI, 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.