

MAÍRA FRANCO SILVA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Posturas da comunicação interna da empresa *Estado de Minas*.

Belo Horizonte

2006

MAÍRA FRANCO SILVA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Postura da comunicação interna da empresa *Estado de Minas*.

Monografia apresentada como requisito para aprovação na disciplina
Projeto Experimental em Jornalismo II: Monografia do Curso de
Jornalismo do Centro Universitário de Belo Horizonte - Uni-BH.

Sob a orientação da Professora Mestre Nair Prata.

Belo Horizonte

2006

SUMÁRIO

Introdução.....	6
Capítulo 1.....	9
1 Patrimonialismo.....	9
1.1 Conceito e Histórico.....	9
1.2 A atualidade.....	14
Capítulo 2.....	20
2 Empresas familiares e comunicação interna.....	20
2.1 Estrutura da empresa familiar.....	20
2.2 Comunicação como campo estratégico.....	22
2.3 Comunicação empresarial.....	26
Capítulo 3.....	35
3 Procedimentos e análise do objeto.....	35
3.1 Metodologia.....	38
3.1.1 Variáveis de pesquisa.....	38
3.1.2 Dados e análise da pesquisa	39
4 Conclusão.....	44
Referências Bibliográficas.....	48
Referências Eletrônicas.....	50
Anexos.....	51

Aos meus pais, pela educação e pela força.

AGRADECIMENTOS

Agradeço àqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus familiares pelo apoio e força.

Ao Guilherme pelo incentivo, paciência e conselhos todos os dias.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo apoio e pelos momentos de descontração.

À Professora Nair Prata, por me passar sua sabedoria para que esse trabalho fosse realizado.

Introdução

No cenário mundial atual constitui-se tema de grande importância a discussão sobre a estrutura das empresas e suas relações de trabalho. Com a abertura de mercado de vários países, muitas empresas foram obrigadas a mudar suas estruturas para conseguirem sobreviver ao mercado e o Brasil também recebeu diversas organizações internacionais muito competitivas. Em diversos países, e também no Brasil, existem diversas empresas familiares bem sucedidas, mas que tiveram necessidade de fazer mudanças consideráveis para continuar na competição de com outras empresas.

Essa abertura de mercado fez com que a competitividade aumentasse consideravelmente e, para conseguir sobreviver a essas mudanças, as empresas passaram a investir mais nas transformações de suas estruturas e em estratégias de comunicação. As empresas tendem a ficar cada vez mais atentas com o trabalho e seus funcionários, diante de situações de risco.

As empresas familiares têm uma resistência maior para se adaptar de tal maneira às necessidades de mercado pelos seus valores, às vezes muito fixos, pelo padrão-pai que também pode ter sócios da mesma família. O dono da empresa geralmente é uma pessoa tradicional e centralizadora que pretende continuar com sua empresa da mesma forma como começou. Se deu certo, eles acreditam que sempre dará, mesmo com as mudanças da economia e do mercado.

Mas a cada dia essas relações de trabalho mudam e começam a surgir sinais de preocupação com a estrutura organizacional. Um desses investimentos para se burocratizar a empresa é o investimento em comunicação interna e externa. A preocupação com a descentralização das decisões e informações se dá de maneira diferente em empresas familiares e burocratas. Além disso, a comunicação em sua diversidade institucional, interna,

e mercadológica é uma ferramenta muito poderosa para conseguir influenciar públicos internos e externos na obtenção de resultados para a instituição.

Esse estudo tem como principal objetivo analisar a comunicação interna de uma empresa, que tem em seu organograma laços familiares, para saber as posturas reveladas por essa comunicação. Esse estudo tem como principal objetivo mostrar a necessidade de investimento em profissionalização e comunicação dentro das empresas, mesmo que continue havendo membros de uma mesma família.

A motivação por este tema se deu pelo interesse em discutir a necessidade de investimento em comunicação dentro das empresas, o que muitas vezes não é aceito pelas organizações familiares e os benefícios da comunicação institucional para a instituição.

Para analisar essa perspectiva, foi escolhida uma empresa familiar que hoje já não é tão presa aos valores tradicionais e investe cada vez mais em burocratização, pois pode-se perceber a preocupação com a comunicação clara e descentralizada, o que é uma das principais características para se conseguir uma organização eficiente. A empresa é a *Estado de Minas*, que atua no setor de mídia impressa em Minas Gerais e publica o maior jornal do Estado. Faz parte dos Diários e Emissoras Associados, o maior grupo de comunicação de Minas Gerais. A organização tem um núcleo específico de comunicação interna que edita veículos de comunicação dirigidos a todos os funcionários. A escolha por essa instituição se deu, principalmente, pelo motivo de ser uma empresa que atua na área de comunicação, para saber como ela se preocupa com a sua própria comunicação interna.

Para fundamentar essa análise, a pesquisa foi dividida em três capítulos que discutirão o forte patrimonialismo no Brasil e como se deu seu surgimento, o papel da comunicação dentro de uma empresa e a conclusão sobre o estudo, baseada na análise empírica dos objetos escolhidos.

O primeiro capítulo analisa o patrimonialismo no Brasil desde seu surgimento com a entrada dos portugueses no país, como se deu essa colonização, as dificuldades e as facilidades oferecidas nas terras brasileiras. São abordadas as características da do patrimonialismo desde a chegada ao Brasil com os portugueses e sua repercussão até os dias atuais, principalmente no setor empresarial brasileiro.

O segundo capítulo define uma empresa familiar, seus pontos positivos, negativos e necessidades. Define também o que é comunicação empresarial, trata do início da necessidade de investimento em comunicação dentro das empresas, qual sua função como ferramenta institucional e como é utilizada como estratégia empresarial para resolver conflitos, interligar setores, dinamizar a instituição, entre outras atribuições. Além disso, trata também do que se constitui uma comunicação organizacional eficiente.

No terceiro capítulo a pesquisa é detalhada e são analisados dois produtos de comunicação da empresa *Estado de Minas*, com o intuito de verificar a produção e execução da comunicação interna da instituição. São duas publicações analisadas, o jornal impresso mensal que tem o nome de Entrelinhas e que é distribuído para funcionários e familiares e o jornal mural semanal de nome Fique de Olho que é exposto em todos os setores da empresa.

Por fim, uma conclusão reúne o referencial teórico e análise da pesquisa com o objetivo de se levantar as posturas da comunicação interna da empresa *Estado de Minas*.

1 Patrimonialismo

1.1 Conceito e Histórico

A colonização no Brasil deixou fortes resquícios fortes que estão presentes na sociedade até os dias de hoje. Muitos desses traços vieram de Portugal e foram implantados aqui, mesmo com tamanha diferença territorial e cultural. Depois de algum tempo que os portugueses chegaram ao país, iniciou-se o processo de formação das capitânicas, que foi um marco da colonização e também o processo de escravização do índio e do negro vindo da África. João Ribeiro (2001) destaca como ocorreu todo esse processo de chegada dos portugueses ao Brasil e a mistura com os povos que viviam aqui, ou seja, os índios. O autor diz que a forma de se comportar dos índios, que eram de uma civilização totalmente diferente, viviam de caça e pesca e a nudez não era considerada vergonha. Mas a principal dificuldade encontrada entre esses povos era a de se fazer entender. Cada um, colonizadores portugueses e índios, se expressava de uma maneira diferente e esse foi o motivo para algumas crueldades cometidas pelos dois lados.

Os colonizadores, logo que pisaram em terras brasileiras, tiveram como primeiro pensamento a escravização dos índios com o objetivo de favorecer a si próprios. Esse também foi motivo de grandes revoltas por parte dos nativos, que eram acostumados com a liberdade de vida e de trabalho e não queriam trabalhar em tarefas pesadas impostas pelos colonizadores, que não era de costume deles.

Depois de algum tempo da chegada, os portugueses também criaram as capitânicas hereditárias, com o objetivo de conseguir povoar o país. Para isso, cada pedaço de terra ficou para um mandatário comandar e povoar. “Essas capitânicas eram hereditárias e os seus donos

gozavam de privilégios excepcionais; voltava-se assim ao regime odioso das sesmarias do tempo de D. Fernando, o último rei da dinastia de Borgonha. Era um regresso ao feudalismo” (RIBEIRO, 2001, p.59).

Isso nos remete ao forte patrimonialismo existente até os dias de hoje no Brasil. Freyre (1963) afirma que o patriarcalismo brasileiro veio da influência portuguesa e foi marcante na colonização do país. Ele ainda acrescenta que “a sociedade colonial no Brasil desenvolveu-se patriarcal e aristocraticamente à sombra das grandes plantações de açúcar, não em grupos instáveis; em casas grandes de taipa ou pedra e cal, não em palhoças de aventureiros” (FREYRE, 1963, p.82).

Os portugueses que aqui chegaram misturaram-se aos índios e negros. A união dessas raças fez surgir novas raças, como, por exemplo, os mamelucos, que são descendentes da mistura entre portugueses e índios.

Quanto à miscibilidade, nenhum povo colonizador, dos modernos, excedeu ou sequer igualou nesse ponto aos portugueses. Foi misturando-se gostosamente com mulheres de cor logo contato e multiplicando-se em filhos mestiços que uns milhares apenas de machos atrevidos conseguiram firmar-se na posse de terras vastíssimas e competir com povos grandes e numerosos na extensão de domínio colonial e na eficácia de ação colonizadora. A miscibilidade, mais que a mobilidade, foi o processo pelo qual os portugueses compensaram-se da deficiência em massa ou volume humano para a colonização em larga escala e sobre áreas extensíssimas (FREYRE, 1963, p.74).

Holanda (1963) também destaca essa facilidade do português em se misturar. Mas, mesmo com essa habilidade, os portugueses passaram por muitas dificuldades no Brasil. Muitos hábitos foram mudados para que continuassem no país, pois aqui o solo, clima, alimentação, temperatura, tudo é diferente. Em Portugal, o sistema também era totalmente agrário, como salienta Freyre (1963), mas os produtos cultivados eram outros, como azeite, mel, vinho e trigo. Com essa mudança no sistema de alimentação e o mau regime alimentar decorrente da monocultura e a inadaptação ao clima, fizeram com que tanto o físico quanto a

eficiência econômica do brasileiro fossem desfavorecidos. Os melhores nutridos eram os escravos, que mesmo na sociedade patriarcal vigente conseguiam conservar bons hábitos alimentares e também tinham resistência para o trabalho.

Depois da má alimentação, a sífilis foi a ação mais deformadora da plástica do brasileiro. A doença era uma marca exibida e veio com os europeus para o Brasil. Com a miscigenação, ela se espalhou rapidamente.

Sodré (2002) aborda o problema da mão-de-obra quando os colonizadores chegaram ao Brasil. O autor mostra que existiam algumas soluções para a dificuldade de apoiar-se no trabalho assalariado. Uma delas foi escravizar os grupos locais de indígenas, que não eram muito agrupados, pois viviam livres e nem tinham tanta força para esse tipo de trabalho, ou se utilizar do tráfico negreiro, que foi a opção preferida pelos portugueses.

Além disso, a produção açucareira também foi um fator importante na colonização. “O fato de ser Portugal o maior produtor de açúcar, desde o século XV, antes da descoberta do Brasil, parece explicar, por si só, ter sido este o gênero básico da colonização” (SODRÉ, 2002, p.75).

A necessidade de mão de obra se tornou-se cada vez maior com o tempo e a descoberta de novas terras. Holanda (1963) acrescenta que os negros tiveram papel fundamental no desenvolvimento dos latifúndios coloniais, pois os índios não se adaptavam ao árduo trabalho, mas colaboravam para a indústria extrativa, na caça, na pesca, em ofícios mecânicos e na criação do gado.

A escravidão de indígenas existiu, mas vários movimentos, principalmente de jesuítas, se formaram contra esta prática, ao contrário da escravidão negra, que não teve qualquer tipo de movimentos de indignação. “Era costume e lei escravizá-los entre as nações dos homens brancos” (RIBEIRO, 2001, p.140).

Freyre (1963) acrescenta que a escravidão passou a desenraizar o negro de sua vida social e também o separava de sua família. Além de trabalhar forçado, ele também era utilizado como reprodutor de novos escravos para aumentar o número de trabalhadores. A escrava era valorizada apenas para o trabalho doméstico e, se fosse bonita, para agradar ao seu senhor de engenho. Em relação ao indígena na organização agrária brasileira, a mulher teve mais importância que o homem, pois ela era utilizada para buscar água à fonte, preparar comida e cuidar das crianças.

Uma circunstância significativa na formação da cultura brasileira foi que ela não se processou no puro sentido da europeização. A cultura européia entrou em contato com a indígena, amaciada também pela africana. Uma série de antagonismos em equilíbrio, tanto pelo valor econômico quanto pelo cultural, “mas predominando sobre todos os antagonismos, o mais geral e mais profundo: o senhor e o escravo” (FREYRE, 1963, p.116). O choque dessas culturas também fez com que uma se dissolvesse perante a outra. A mais forte degradou a mais fraca. Essa cultura passou a se encontrar sob pressão técnica e moral e, assim, não tem mais capacidade de desenvolver perante a outra, assim ela pára no tempo. Perde-se a capacidade de se desenvolver autonomamente tanto quanto a de elevar-se de repente, talvez por imitação natural ou forçada, aos padrões que lhe impõe o imperialismo colonizador.

Os traços fortes de patriarcalismo são abordados por Freyre (1963), ao destacar que “no Brasil, a catedral ou a igreja mais poderosa que o próprio rei seria substituída pela casa-grande de engenho” (FREYRE, 1963, p.250). As condições da colonização foram “estabilidade patriarcal da família, regularidade do trabalho por meio da escravidão, união do português com a mulher índia, incorporada assim à cultura econômica e social do invasor” (FREYRE, 1963, p.69). Os senhores de engenho se casavam diversas vezes, sempre preferindo as sobrinhas jovens e bonitas, o que aumentava ainda mais o sentimento de

propriedade privada. Apenas os filhos legítimos podiam disputar a herança também com os parentes mais próximos. Os filhos bastardos, que eram os gerados nas casas-grandes e paridos e criados nas senzalas, tinham apenas a tolerância do senhor, que os libertava quando morria. Nomes e sobrenomes misturavam-se muito pelo fato das uniões de parentes para ter filhos.

No Brasil, é possível acompanhar, ao longo da história, o predomínio constante das vontades particulares dos indivíduos que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal e, para Holanda (1963), o círculo mais forte existente é o da família.

A família colonial fornecia a idéia mais normal do poder, da respeitabilidade, da obediência e da coesão entre os homens. O resultado era predominarem, em toda vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família (HOLANDA, 1963, p.69).

As instituições no Brasil, que foram fundadas em princípios abstratos, tendem a substituir-se aos laços de afeto e sangue. Desde os tempos remotos, o tipo primitivo da família extremamente patriarcal imperou no país. A sociedade brasileira tinha como uma das principais características o vínculo de pessoa para pessoa, que era afetivo, irracional e passional. Holanda (1963) destaca que essas características eram exatamente o contrário do que uma população precisa ter para se organizar politicamente.

Max Weber (1999) caracteriza a dominação patriarcal como algo que tem como legitimidade a característica da tradição. “Em princípio, considera-se impossível criar novo direito diante das normas e tradição” (WEBER, 1999, p.131). O autor afirma que os estatutos e leis geralmente são reconhecidos por sabedoria de quem o criou. Os superiores agem de acordo seu livre arbítrio, simpatia e suas vontades pessoais. A dominação patriarcal é o tipo mais puro de dominação tradicional.

Assim, esse colonizador afirmou-se essencialmente aristocrático principalmente no Norte do Brasil. “Aristocrático, patriarcal, escravocrata. O português fez-se aqui senhor de

terras mais vastas, dono de homens mais numerosos que qualquer outro colonizador da América” (FREYRE, 1963, p.250).

1.2 A atualidade

A corte portuguesa trouxe o forte patrimonialismo para o Brasil através de sua monarquia patrimonial, seu poder, sua formação e suas conquistas. Muitas características do estado patrimonial português se refletem na situação brasileira atual. As relações entre homem e poder nesse tipo de Estado são de outra feição. O soberano e o súdito não são ligados por qualquer tipo de relação contratual e não existe nada que limite o poder de um sobre o outro, principalmente do soberano sobre o súdito. Assim, o mais forte é totalmente sobreposto ao mais fraco e não há limites nessa relação. Faoro (2000) discute essas influências.

Faoro (2000) destaca a resistência da estrutura político-social do Brasil a todas as transformações fundamentais e aos desafios mais profundos.

A partir daí, ele entra na discussão sobre o capitalismo moderno e como ele se funda na vida do indivíduo.

O capitalismo politicamente orientado, centro da aventura, da conquista e da colonização moldou a realidade estatal, sobrevivendo, e incorporando na sobrevivência, o capitalismo moderno, de índole industrial, racional na técnica e fundado na liberdade do indivíduo – liberdade de negociar, de contratar, de gerir a propriedade sob garantia das instituições (FAORO, 2000, p. 733).

Faoro (2000) acrescenta que a comunidade política conduz, comanda e supervisiona os negócios privados como seus, na origem, e como negócios públicos depois, em linhas que são marcadas gradualmente.

Faoro diz que “o súdito, a sociedade, se compreendem no âmbito de um aparelhamento a explorar, a manipular, a tosquiar nos casos extremos” (FAORO, 2000, p.733). E ainda acrescenta que esse tipo de poder é assentado no tradicionalismo, ou seja, “assim é porque sempre foi” e nada pode ser questionado.

Ao estilo da colonização brasileira e ao forte predomínio do patriarcalismo, Holanda (1963) atribui a dificuldade no funcionamento dos serviços públicos que passam a ter, tempos depois, dificuldades para encontrar mão de obra apta ao trabalho. Para o autor, em um país que foi terra de senhores e escravos durante a maior parte do tempo, seria impossível encontrar uma classe média apta aos mais variados tipos de serviços.

O comércio fez com que o patrimonialismo se expandisse em linha estabilizadora. No molde comercial da atividade econômica, desenvolveu-se a lavoura de exportação e a indústria, mesmo que manufatureira. O patrimonialismo estatal sempre incentivou o setor especulativo da economia e sempre predominou o interesse do lucro como jogo e aventura e, por outro lado, interessado no desenvolvimento econômico sob o comando político.

O capitalismo industrial surge para transformar a vida do indivíduo.

Na transição de uma estrutura a outra, a nota tônica se desviou – o indivíduo, de súdito passa a cidadão, com a correspondente mudança de converter – se o Estado, de senhor a servidor, guarda da autonomia do homem livre. A liberdade pessoal, que compreende o poder de dispor da propriedade, de comerciar e produzir, de contratar e contestar assume o primeiro papel, dogma de direito natural ou da soberania popular, reduzindo o aparelhamento estatal a um mecanismo de garantia do indivíduo (FAORO, 2000, p.734).

A partir dessa época, o capitalismo antigo passou a ser devorado pelo capitalismo industrial, expansivo e universalizador. Mas Faoro (2000) observa que o Brasil foi um pouco diferente de outros países. “A realidade histórica brasileira demonstrou - insista-se – a persistência secular da estrutura patrimonial, resistindo galhardamente, inviolavelmente, à repetição, em fase progressiva, da experiência capitalista” (FAORO, 2000, p.736). E

acrescenta que, do capitalismo, o Brasil adotou as máquinas, a técnica, as empresas, sem aceitar a verdadeira essência do capitalismo industrial.

Faoro (2000) mostra como podemos avaliar um estado de caráter patrimonial quando diz que o domínio tradicional se configura no patrimonialismo a partir do momento que aparece o estado-maior de comando do chefe, junto à casa real, que se estende por um longo território e tem como subordinadas várias unidades políticas. “Sem o quadro administrativo, a chefia dispersa assume caráter patriarcal, identificável no mando do fazendeiro, do senhor de engenho e nos coronéis” (FAORO, 2000, p.736). Ele acrescenta que o domínio patrimonial, em um estágio inicial, apropria as oportunidades econômicas de desfrute dos bens, das concessões, dos cargos, o que causa uma grande confusão entre o que é público e o que é privado.

Weber (1999) explica que as raízes familiares também existem em quadros administrativos. Normalmente, esse quadro consta de dependentes pessoais do chefe, que podem ser desde familiares até funcionários domésticos. Além disso, também pode ser de pessoas que lhe transmitem fidelidade. Nessa relação falta a competência burocrática. Prestes Motta e Bresser Pereira (2004) denominam a principal diferença da organização burocrática para a patrimonial, pela característica da racionalidade. “Uma organização ou burocracia é um sistema racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados” (MOTTA E PEREIRA, 2004, p.21).

Para explicar como o fenômeno do patrimonialismo está presente até hoje, Faoro (2000) mostra essa transição.

Enquanto o sistema feudal separa-se do capitalismo, enrijecendo-se antes de partir-se, o patrimonialismo se amolda às transições, às mudanças, em caráter flexivelmente estabilizador do modelo externo, concentrando no corpo estatal os mecanismos de intermediação, com suas manipulações financeiras, monopolistas, de concessão pública de atividade, de controle do crédito, de consumo, de produção privilegiada, numa gama que vai da gestão direta à regulamentação material da economia (FAORO, 2000, p.737).

Este curso histórico mostra de onde vem um sistema tão forte de forças políticas que impera, rege e governa, em nome próprio, num círculo impermeável de comando sobre as outras classes.

Sobre os movimentos reformadores que ocorreram no Brasil (independência, conquistas liberais que ocorreram durante a evolução política do país), Holanda (1963) explica as características e a forma como o povo os recebeu. “É curioso notar-se que os movimentos aparentemente reformadores, no Brasil, partiram quase sempre de cima para baixo: foram de inspiração intelectual, se assim se pode dizer, tanto quanto sentimental” (HOLANDA, 1963, p.153).

Holanda (1963) argumenta que o Estado brasileiro preserva como relíquias respeitáveis algumas formas exteriores do sistema tradicional, depois de desaparecida a base que as sustentava. “A maturidade precoce, o estranho requinte de nosso aparelhamento de Estado, é uma das conseqüências de tal situação” (HOLANDA, 1963, p.170).

Para entender como as características do patrimonialismo aparecem dentro das empresas brasileiras e como influenciam na comunicação é preciso primeiramente, caracterizar uma empresa familiar. Lodi (1998) aponta que a empresa familiar é aquela que tem sua sucessão de diretorias ligada ao fator hereditário e que tem seus valores institucionais identificados com uma família ou com a figura do fundador da empresa.

Oliveira (1999) afirma que no Brasil as empresas familiares surgiram com as companhias hereditárias, aproximadamente no início do século XIV, logo após a chegada dos portugueses ao país. O fator patrimonialismo começou com a transferência hereditária das capitâneas passada pelos “capitães” para seus herdeiros. No Brasil a cultura da família é predominante e sempre se incorporam filhos, pais, irmãos e outros parentes ao ambiente da família.

A empresa familiar surgiu justamente como uma instituição para abrigar membros da família. Fleury e Fischer (1986) afirmam que a empresa poderia ser considerada uma grande família. Mesmo que houvessem funcionários que não fossem da família a predominância era do ambiente familiar. Isso mostra que a profissionalização e os interesses organizacionais eram desvalorizados em relação aos interesses familiares.

Vidigal (1999) destaca a necessidade da adaptação das empresas aos novos tempos. Ele acusa o protecionismo aliado ao paternalismo e sentimentalismo como a grande causa do enfraquecimento das empresas familiares e até como um dos causadores de riscos de suas sobrevivências.

Bernhoeft (1989) mostra algumas características importantes para uma empresa familiar ter ao longo de sua jornada frente às tantas mudanças ocorridas na economia. O autor afirma que é necessário ter uma economia empresarial globalizada, estabilidade da economia nacional, fim da era do lucro fácil e a obrigatoriedade de administradores profissionais dentro das empresas.

A profissionalização é uma das grandes necessidades dentro das empresas familiares. Lodi (1998) caracteriza esse processo como a adoção de práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, mistura de gerentes contratados e assalariados com gerentes familiares e adoção de códigos de formação ou de conduta para o grupo de trabalhadores, além de deixar de lado as decisões meramente intuitivas e substituí-las por métodos impessoais e racionais. Por fim, deve-se deixar de lado as contratações de trabalhadores a partir de formas arcaicas ou patrimoniais e trocar por formas assalariadas.

No próximo capítulo vamos apontar o lado positivo e negativo das empresas familiares, mas, principalmente, abordaremos as influências desses aspectos na comunicação dentro das organizações familiares e o papel da comunicação empresarial.

Serão analisadas as funções e disfunções, a importância de uma comunicação empresarial eficaz, as consequências desse processo comunicacional dentro de uma organização e como o sistema comunicacional pode ser usado como estratégia empresarial para tornar a empresa mais eficiente e também como ela ajuda na resolução de conflitos e interligação de setores diferentes. A partir daí, será mais fácil entender como os laços familiares podem fazer com que uma empresa deixe de ter uma comunicação clara e eficaz e por que o patrimonialismo dentro das empresas pode mudar a maneira de se fazer comunicação organizacional. Principalmente, será possível entender como essas disfunções na comunicação podem fazer com que a empresa tenha prejuízos em relação a outras empresas que preocupam e investem em comunicação.

2 Empresas familiares e Comunicação interna

2.1 Estrutura da empresa familiar

Este capítulo trata da empresa familiar e da comunicação empresarial. Esse tipo de empresa apresenta algumas fraquezas evidentes, mas por outro lado, também existem forças nessas organizações que não podem ser encontradas em outras. Lodi (1998) aponta como principais fraquezas da empresa patrimonial os conflitos de interesse que existem nas famílias e que se refletem na organização, ou seja, problemas pessoais não são separados dos profissionais. Também aponta o uso indevido de recursos da empresa por familiares, a falta de planejamento financeiro e de orçamento, a resistência à modernização e o emprego de parentes por favoritismo e não por profissionalismo. Por outro lado, o autor também aponta pontos positivos de destaque, como a lealdade dos empregados com figuras concretas, que são os donos; o valor do nome de uma família para com Estado ou região, que favorece negócios; a continuidade familiar no poder, que faz com que haja maior identificação frente à empresa; o sistema de decisão mais rápido, pois não precisa ser passado a outros setores e, por fim, os valores que são mantidos em todas as sucessões, pois as essas mudanças de cargos de chefia geralmente acontecem apenas entre membros de uma mesma família.

O núcleo da família é o primeiro vínculo criado pelo homem desde seu nascimento. É nessa relação que se estabelecem os primeiros limites e noções de sociedade, agregação, união e relacionamento. “No núcleo familiar encontramos vínculos simbólicos que remontam as raízes ontogênicas e filogênicas do homem, fundamentais na formação da identidade do indivíduo” (EIBESFELDT, 1973, p. 179). O autor ainda mostra como essa relação da família começou a passar para o âmbito das empresas. Ele afirma que as primeiras instituições de família começaram nos campos e feudos. O papel dos filhos era desenvolver ferramentas para executar suas tarefas. Assim, eles relacionavam entre irmãos para ajudar nessas construções,

além de recorrerem ao pai, considerado o patrão, quando tinham qualquer tipo de dificuldades.

Kanitz aborda relação pai-filho que é o principal laço existente dentre desse tipo de empresa. Mas esse relacionamento pode também trazer conflitos ou gerar consentimento. Para o autor, existem forças que podem agir contra essa relação. Elas são: aspirações do pai com relação a si mesmo, o que não permite que nada saia do controle do pai-patrão; aspirações do pai com relação ao filho, ou seja, vontade do pai de ver no seu filho uma figura mais bem sucedida até do que ele mesmo; aspirações do filho com relação a si mesmo ou necessidade de buscar sua própria imagem dentro da empresa familiar, o que muitas vezes é difícil por causa da imagem do pai-patrão e aspirações do filho em relação ao pai, que pode ser considerada como a necessidade do filho de conseguir alcançar a imagem de seu pai, esquecendo da construção da sua própria personalidade. As aspirações do pai em relação a si podem ser consideradas o seu ego, que é bem formulado, pois já construiu e firmou um empreendimento que deu certo. Muitas vezes o pai pode querer ver no filho o que ele sonhou para si e, assim, impedir que seu primogênito desenvolva suas próprias habilidades. Depois que o pai deixa a empresa pode ser impossível que o filho consiga sozinho exercer suas atividades dentro da instituição. O pai-patrão é uma figura ultra-autocrática especialmente em relação ao filho-subordinado, pois como a convivência entre os dois não é apenas profissional, um se sente no direito de relacionar de maneira diferente com o outro. O filho fica em uma situação sem saída.

Com as diversas mudanças de mercado e com a globalização, muitas empresas passaram a ter incertezas diante desses problemas que variam desde profissionalização de corpo de funcionários até comunicação falha e ineficiente. Investimentos antes jamais pensados, hoje são necessidade para a maioria das organizações conseguirem resolver seus problemas internos. Tecnologia, administração, recursos humanos, relacionamento com

públicos internos e externos não eram preocupação até pouco tempo atrás nas empresas brasileiras.

O processo sucessório dentro dessas instituições deve ser tratado com atenção para não deixar o fator família sobrepor ao fator profissionalização. Oliveira (1999) afirma que esse é um dos maiores riscos que uma empresa familiar pode correr e deve conseguir sair bem para ter sucesso. Por um lado, nessas empresas o processo sucessório pode ser mais fácil de ser colocado em prática, mas pode-se correr o risco de não ter a mesma competência em um cargo de alta responsabilidade. Mas se houver disputa entre a família para assumir o cargo em questão esse processo pode ser pior que nas empresas burocráticas. O autor cita alguns desses problemas: disputa dentro da família para sucessão, dificuldade de afastamento de familiares que não estão exercendo bem o cargo e mistura de cargos dentro da empresa, como por exemplo, ser pai e diretor ao mesmo tempo.

De acordo com Oliveira (1999) o diretor da empresa familiar deve ter capacidade de reunir diversas atribuições, como liderança, supervisão, motivação, controle, capacidade de decisão e comunicação. Quanto mais profissional for o diretor, mais chances terá dessas características serem otimizadas.

2.2 Comunicação como campo estratégico

A comunicação também é um dos fatores mais importantes dentro de uma instituição, tanto familiar quanto burocrática, e deve ser encarada como um elemento estratégico para a instituição. Ela consegue normatizar as relações dentro da empresa, além de resolver conflitos, interligar setores, facilitar a fusão de pessoas entre outras atribuições. Nas empresas familiares ela pode ter seu valor diminuído, mas nunca esquecido, pois nenhuma organização ou sociedade sobrevive sem se comunicar. O que pode acontecer é seus valores e atribuições

serem diferentes nesses dois tipos de empresa. A estrutura básica de uma instituição sempre será constituída pela comunicação.

Bueno (2003) entende por comunicação interna a mobilização de comunicação desenvolvida por uma empresa, órgão ou entidade para possibilitar o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e também entre os próprios indivíduos que integram este público da empresa (sabe-se que existem vários públicos internos em uma organização). Esses públicos podem ser definidos como alta administração, média-chefia, técnicos, empregados operacionais e administrativos, estagiários, prestadores de serviços terceirizados, entre outros que podem diferir de empresa para empresa. Essa definição mostra que com uma comunicação empresarial eficiente o funcionário passa a ter mais comprometimento com o negócio, a missão e os valores da instituição que integra.

Hemsley e Vasconcelos (2003) afirmam que a organização pode ser definida como um processo no qual as autoridades são distribuídas, as atividades de todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que os membros da instituição realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes foi atribuída para atingir os objetivos traçados pela organização.

Rodrigues (1997) trata da comunicação como um dos assuntos mais importantes do mundo hoje e como ela penetrou na vida cotidiana das pessoas. O autor explica como aconteceu esse processo de valorização da comunicação, além de abordar a divisão entre o que é público e o que é privado, que foi o que fez com que surgisse a idéia de comunidade. A partir disso é que surgiu a imprensa e a opinião pública.

Nassar (2005) aborda a comunicação estratégica como “aquela que cria valor para a organização e para a sociedade, constataremos que esta qualificação comunicacional se faz presente no ambiente atual da sociedade e das organizações, nos campos das relações institucionais, mercadológicas e organizacionais” (NASSAR, 2005, p.14).

Ao entrar no assunto comunicação especificamente, Rodrigues (1997) mostra que ela pode ser de várias formas.

Entendemos por comunicação tanto os processos de transação entre os indivíduos como a interação dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instituições sociais e ainda o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio (RODRIGUES, 1997, p. 32).

Também aborda os processos comunicacionais em todos os seus tipos. Desde atos discursivos, silêncios, gestos, comportamentos e até olhares, posturas, ações e omissões. Além disso, eles também abrangem uma palavra esperada, mas não enunciada ou uma ação esperada, mas não realizada ou apenas sugerida. Tudo isso por ser considerado um ato comunicacional.

Além disso, o autor afirma que uma das partes mais complexas da comunicação é a amplitude. Ela abrange desde comunicação verbal até gestos e artes plásticas. Isso pode causar confusão de comunicação. Muitas vezes a linguagem é necessária para complementar os outros tipos de comunicação para que sejam bem entendidas.

No discurso jornalístico podem ocorrer fatos diferentes. O que chama a atenção e tem chance de virar notícia é o imprevisível e o que será mais interessante para as estratégias pretendidas.

O acontecimento jornalístico é, por conseguinte, um acontecimento de natureza especial, distinguindo-se do número indeterminado dos acontecimentos possíveis em função de uma classificação ou de uma ordem ditada pela lei das probabilidades, sendo inversamente proporcional à probabilidade de ocorrência (RODRIGUES, 1997, p. 99).

Os processos comunicacionais estão diretamente ligados à esfera pública. É nesse campo que se ganha visibilidade social e as ações e discussões se desenrolam. Além de ser um

instrumento à disposição de indivíduos isolados, a comunicação também preenche seu papel quando está à disposição das instituições.

Oliveira (1999) afirma que a comunicação pode ter diferentes direções dentro da empresa, ou seja, de níveis hierárquicos mais altos para níveis mais baixos ou ao contrário, ou entre hierarquias iguais. Todas elas têm que funcionar de maneira eficaz e podem ser feitas de diversas maneiras. Mecanismos como comunicados, memorandos, publicações, caixas de sugestões e críticas, encontros grupais e outros mais são usados para que o processo comunicacional ocorra sem barreiras. O autor ainda afirma que o administrador que cria um clima de confiança com seus subordinados facilita a comunicação empresarial.

No Brasil, a ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) foi criada em 1967 com o objetivo de “discutir e promover numa perspectiva local e global, a Comunicação Empresarial e Organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania”¹.

Mas, segundo Nassar (2005), a preocupação com esse tipo de planejamento estratégico se deu a partir de 1991. Alguns critérios para se conseguir implantar essas estratégias são “indicadores que balizam as gestões dos relacionamentos com os clientes, empregados e fornecedores e, também, as gestões das informações e conhecimento organizacional” (NASSAR, 2005, p.18).

A comunicação estratégica está em expansão e é sempre enriquecida e questionada pelas inúmeras contribuições que recebe tanto da área das Ciências Humanas, quanto da área das novas tecnologias de informação.

Altenfelder (2005) cita que “nos regimes democráticos e na economia globalizada, a comunicação é área estratégica e fundamental para o sucesso das organizações públicas e

¹ http://www.aberje.com.br/novo/oque_aberje.asp Acessado em 13/05/2006

privadas”². Acrescenta que todas as transformações mundiais já acontecidas se apoiaram em capacidades comunicacionais.

A comunicação empresarial moderna é marcada por três novas características. Segundo Altenfelder (2005) a primeira vertente se caracteriza pela crescente expansão dos suportes eletrônicos, o que faz com que a comunicação deixe de ser escrita e passe a utilizar instrumentos mais modernos, como vídeos, sítios na internet, boletins eletrônicos, entre outros. A segunda vertente está ligada à redução das fronteiras entre a comunicação interna e externa e a preocupação com a qualidade. Já a terceira diz respeito ao predomínio da emotividade sobre a racionalidade, ou seja, a comunicação tende a se tornar mais prazerosa, menos cinzenta e mais colorida. Há uma necessidade muito grande de seduzir quem é o alvo da comunicação, cativar e prender.

O sistema comunicacional dentro de uma organização é complexo e pode sofrer falhas diversas. “A comunicação falha quando qualquer comunicador, a codificação, a mensagem ou o *feedback* forem falhos, não havendo clareza” (OLIVEIRA, 1999, p.330)

2.2 Comunicação Empresarial

A comunicação dentro das empresas é de grande importância, pois como já foi tratado anteriormente, ela é um mecanismo de estratégia empresarial. Suas funções são inúmeras e podem atingir todos os setores e funcionários da empresa.

Nas empresas familiares a comunicação pode ser trabalhada de maneira diferente.

As estruturas tradicionais dão ênfase especial à comunicação vertical. Nessas formas organizacionais o chefe deve estar informado de tudo; assim, o fluxo de informações deverá passar através dele. Isso, na opinião dos defensores da corrente tradicional, evita mal-entendidos, permite melhor coordenação e reforça a autoridade do chefe (Hemsley e Vasconcelos, 2003, p. 8).

² http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=230) Acessado em 13/05/2006

Torquato (1986) trabalha com a necessidade da comunicação empresarial, que se deu após a Revolução Industrial. Com a divisão do trabalho e a necessidade de crescimento das empresas, surgiu também a necessidade de comunicação para conseguir alcançar esses objetivos. Sem comunicar, os diversos setores das empresas não se reúnem.

Poliodoro (2005) destaca a importância da gestão empresarial. “Em vez de organogramas, modelos e sistemas, o fator humano passou a ser o centro das atenções e das estratégias” (POLIODORO, 2005, p. 97).

A comunicação, assim como a empresa, é um sistema aberto e organizado por diversos elementos como fonte, codificador, canal, decodificador, receptor e ingredientes. Para Torquato (1986) esse processo é dividido em duas etapas distintas: a primeira, de transmissão da informação e, a segunda, de recuperação dessa informação, que é feita para controlar a comunicação.

O autor afirma que a empresa é denominada como um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas e natureza técnica e não tem como objetivo apenas gerar bens econômicos para comercializá-los, mas também ter um papel social e uma missão a cumprir perante a sociedade.

A comunicação empresarial se distingue da comunicação de massa em diversos pontos. Para Torquato (1986) os públicos a serem atingidos são diferentes. A comunicação nas empresas visa a atingir o grupo empresarial e não um indivíduo isolado, e esse grupo pode ser formado por setores ou até pela empresa como um todo. Nas veiculações institucionais, também, não se deve preocupar com a audiência de seu veículo, mas sim com as informações que são transmitidas, pois esse é um público que pode não aceitar o que foi veiculado e o nome da empresa estará em jogo perante seus funcionários.

Oliveira (1999) afirma que mesmo nas grandes empresas em que os funcionários são anônimos diante do grande número de trabalhadores, a comunicação não passa a ser

considerada de massa. A explicação é de que essas pessoas estão interligadas entre si pela estrutura organizacional, suas regras e normas e suas definições de setores e papéis específicos para cada um, o que não permite que estejam desligados uns dos outros.

Mas a verdadeira meta da comunicação organizacional é gerar consentimento e produzir aceitação por meio do que é veiculado. Não é fácil atingir todo um público e criar um mesmo sentimento em todos. Portanto, um dos fatores que deve ser evitado é o ruído nos fluxos das informações que são passadas aos funcionários.

As comunicações de uma organização podem ser divididas em duas categorias. A primeira é a comunicação que acontece no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas no consenso de todos os funcionários da empresa e é destinada apenas aos funcionários. A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, seja ela, recebida ou enviada pela organização.

Poliodoro (2005) ainda afirma que nos momentos de crises as tensões internas na maioria das vezes são piores que as tensões externas. O sistema de comunicação será um dos melhores instrumentos para minimizar os conflitos. A comunicação terá o compromisso de estabelecer uma política baseada em princípios de verdade, evitando assim os boatos e as inverdades geradas dentro da empresa. Já na área externa, o sistema de comunicação empresarial deverá enviar informações que atendem às necessidades dos fornecedores, clientes e a população, no qual a instituição está inserida de forma ética e verdadeira.

Torquato (1986) aborda como são criados os processos comunicacionais dentro de uma organização.

O processo da comunicação está igualmente imbricado à sociocultura organizacional, e nesse caso, o objeto de análise se concentra sobre os elementos formadores dos climas internos, a partir de pesquisa de etnia e cultura dos tipos organizacionais, apoiando-se, portanto, em fundamentos antropológicos (TORQUATO, 1986, p. 34)

O autor acrescenta que, para a comunicação ser eficaz, não basta que emissor e receptor tenham uma mesma atitude diante da informação. Os objetivos da mensagem podem ser entendidos pelos dois, mas eles podem reações diferentes. “Relevância, credibilidade, adequação, entendimento, sincronia são algumas das características que podem ser analisadas no estudo da eficácia” (TORQUATO, 1986, p.39).

Para ter certeza de que uma comunicação empresarial é eficiente ela deve atingir os objetivos da empresa. Oliveira (1999) aborda essa eficácia comunicacional e afirma que o resultado dela é conseguir um equilíbrio comunicacional entre as partes existentes na organização. “Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens” (OLIVEIRA, 1999, p.332). Esse sistema é basicamente constituído pelo sistema interno da empresa; pela economia global, as leis de mercado, a oferta e a procura e pelo sistema político vigente, ou seja, as políticas e valores globais.

Torquato (1986) faz uma análise das condições dos países em desenvolvimento em relação aos países desenvolvidos quando o assunto é comunicação. Os primeiros estão em situação muito inferior em relação aos segundos e que o melhor a se fazer seria aplicar um modelo de comunicação estratégica condizente com a cultura desses países. No contexto brasileiro, que é um país com regiões tão diferenciadas e um só modelo político, a situação também é muito inferior diante dos países desenvolvidos.

O autor lembra que os primeiros jornais de empresas surgiram entre as décadas de 1830 e 1840, na Alemanha e na Suíça. No Brasil esse surgimento ocorreu na década de 1960, quando a indústria da região Sudeste permitiu que as empresas investissem em comunicação interna.

O autor ainda mostra como é feita a comunicação nas empresas modernas. A principal fase dessa construção é analisar o ambiente para o qual se vai planejar e trabalhar, ou seja,

fazer um diagnóstico empresarial. As publicações institucionais que serão criadas devem trazer um maior conhecimento sobre aquela instituição para seu público interno e conseguir aumentar seus lucros diante do público externo. “Esse é o objetivo finalista, pois as empresas conseguem atingir muitos outros tipos de objetivos intermediários com suas publicações” (TORQUATO, 1986, p.119).

Os veículos de comunicação empresariais são compostos especificamente pelas chamadas notícias empresariais, por isso Torquato (1986) caracteriza essa notícia que tem características divergentes das notícias contidas nos meios de comunicação de massa.

A notícia empresarial integra os fluxos que sustentam o sistema de comunicação empresarial – fluxos que podem se dirigir tanto para as partes internas da organização como para o meio ambiente externo à organização. E que assumem tanto a direção vertical (comunicação descendente/ascendente) como a direção horizontal (comunicação lateral) (TORQUATO, 1986, p.123).

Os conteúdos que constituem essas notícias são escolhidos de acordo com o público e os objetivos que se pretende atingir. As formas de se dar as notícias podem ser as mais diversas (revistas, jornais, boletins, folders, *press kit*, folhetos, relatórios, cartas, comunicados oficiais, entre outros) e eles têm uma diferença básica. Os três primeiros citados (revistas, jornais, boletins), têm presente características jornalísticas e os outros não assumem esse caráter e, portanto, não têm tempo determinado para serem veiculados. Portanto, o primeiro grupo veicula notícias empresariais e o segundo grupo veicula mensagens empresariais.

Torquato (1986) acentua o papel social das empresas e a necessidade de que cada vez mais elas tenham uma relação autêntica com o consumidor e com seus produtores. Existe uma grande necessidade de que as organizações abram as portas para ouvir seus consumidores, façam campanhas em defesa do meio ambiente, patrocinem eventos e mostrem à sociedade que existe um papel maior do que apenas ter lucros.

A empresa escolhida para o estudo é a *Estado de Minas*, que é o maior grupo de comunicação do estado de Minas Gerais e sexto maior do país.

No segundo número do jornal Fique de Olho foram publicados o negócio, a missão e os objetivos da empresa perante seus públicos internos e externos. Essas informações são de importância para o estudo porque mostram que a instituição se preocupa em divulgar essas informações para os funcionários, que são os leitores do jornal mural.

O negócio principal da empresa é oferecer informação útil, com conteúdo exclusivo de abrangência local e geral, analítica com credibilidade, além de chegar de forma antecipada e com conveniência, despertando oportunidade aos consumidores. A missão dessa empresa é contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática, promover o desenvolvimento, apoiar a livre iniciativa e oferecer à comunidade informação de qualidade e entretenimento, tendo como princípios fundamentais a verdade e o bem comum. Os principais valores da instituição são:

- honestidade, credibilidade, ética e transparência com clientes, parceiros e funcionários,

- tradição e manutenção dos princípios baseados no conhecimento dos negócios, buscando a modernidade e excelência dos produtos,

- avanço, liberdade e incentivo às iniciativas inovadoras, prospectando novos negócios,

- competição para ampliar nossa participação da empresa no mercado, gerar riqueza. Garantir independência financeira e perpetuar o melhor negócio da empresa, ou seja, buscar sempre fazer melhor,

- crescimento pessoal para proporcionar condições das pessoas alcançarem realização profissional e individual,

- trabalho em grupo para somar esforços em prol da comunicação, do espírito de equipe e do aumento de eficiência para atingir os objetivos desejados do negócio.

A empresa deixa claro para todos os seus funcionários o seu negócio, sua missão e seus valores para que todos possam agir de maneira a ajudar a trilhar o melhor caminho para a instituição.

Isabela Teixeira da Costa, membro do núcleo de comunicação interna da empresa concedeu entrevista para contribuir com a análise. Ela passou informações sobre a história da empresa e como a família Teixeira da Costa também passou a fazer parte dessa história.

A empresa *Estado de Minas* tem em seu organograma alguns membros da família Teixeira da Costa. Cada um entrou de uma maneira para o grupo e alguns permanecem até os dias de hoje.

A empresa foi fundada na década de 20 por um grupo de idealistas, os acadêmicos Pedro Aleixo, Mendes Pimentel e Juscelino Barbosa, que resolveram criar um jornal em Belo Horizonte, e juntamente com Milton Campos e Abílio Machado, formaram uma sociedade por quotas, sob a razão social de Estado de Minas Sociedade Limitada.

A efervescência política de Minas Gerais chamou a atenção do jornalista Assis Chateaubriand, que queria aumentar sua cadeia de jornais. A partir daí ele deixou claro para todos que queria instalar um jornal no Estado.

A empresa *Estado de Minas* passava por dificuldades financeiras e por isso estava disponível para ter seu controle negociado. O grupo Diários Associados se interessou pelo negócio e o jornal circulou pela primeira vez como órgão desse grupo em 14 de maio de 1929.

Os membros da família Teixeira da Costa entrara na empresa na época em que ela passou a ser do grupo Diários Associados. Cada um entrou de uma maneira para o quadro de funcionários da instituição.

Geraldo Teixeira da Costa (Gegê) era braço direito de Assis Chateaubriand e foi convidado por ele para comandar o grupo em Minas. Depois ele foi nomeado um dos condôminos do grupo por Assis Chateaubriand, quando foi criado o Condomínio Acionário dos Diários e Emissoras Associados.

Seu irmão Camilo Teixeira da Costa foi convidado a administrar a área financeira do grupo e fez carreira dentro da empresa. Foi Diretor Executivo, Diretor Geral, eleito Condômino, vice-presidente do condomínio e hoje é presidente do Conselho Consultivo.

Camilo Teixeira da Costa Filho começou como office-boy dentro da empresa *Estado de Minas*. Fez carreira no grupo, tendo trabalhado nas empresas do sul, depois em São Paulo, na extinta TV Tupi e depois retornou a Belo Horizonte como diretor de rádio e TV. Foi eleito condômino e atualmente está aposentado.

Álvaro Teixeira da Costa começou no grupo como engenheiro. Fez carreira dentro da empresa, chegou a diretor industrial e hoje é diretor executivo. Ele também foi eleito condômino dos Diários Associados.

Geraldo Teixeira da Costa Neto, o Zeca, começou trabalhando como suporte de computadores. Criou a internet do grupo Diários Associados e cresceu profissionalmente dentro da empresa. Hoje é diretor de desenvolvimento organizacional.

Hoje, além dos membros da família que são diretores e que já foram citados, também existem outros em cargos de importância dentro da empresa. Na editoria de Artes Gráficas o editor é Álvaro R. Duarte Teixeira da Costa. No setor de Recursos Humanos, um dos membros é Renato Teixeira da Costa e no setor de comunicação interna da empresa está também um membro da família, Isabela Teixeira da Costa.

Lodi (1998) acentua essa tendência da sucessão familiar nas empresas patrimoniais. Aborda três pontos básicos para seu sucesso. Primeiro, é necessário que os profissionais familiares tenham competência para assumir cargos de direção e gerência da empresa.

Segundo, deve-se ter a capacidade de adotar práticas administrativas mais racionais e deixar os laços familiares de lado. Por último, deve existir a capacidade de recorrer a consultorias e assessorias externas para que seja possível incorporar sistemas de trabalho de êxito em empresas mais avançadas ou até sistemas que sejam recomendados por estudos de universidades e centros de pesquisa.

Para fazer a análise da empresa *Estado de Minas* e como ela administra os laços familiares existentes em seu organograma, serão estudados dois veículos de comunicação produzidos pela comunicação interna da instituição. Como se percebe, a empresa investe em comunicação, pois tem um núcleo específico para desenvolvê-la e três profissionais o constituem. A partir da pesquisa, será possível observar como são produzidas e executadas essas informações para serem publicadas e se existe privilégio para a os laços de família ou se todos os funcionários são tratados da mesma maneira dentro da empresa e pela comunicação.

3 Procedimentos e análise do objeto

O setor de comunicação interna da empresa *Estado de Minas* é composto por três profissionais, dois da área de jornalismo e um da publicidade. O núcleo produz quatro veículos de comunicação diferentes:

1- Fique de Olho ou jornal mural, que é distribuído semanalmente e começou a ser veiculado em março de 2006;

2- Entrelinhas, jornal impresso distribuído mensalmente, (teve seu nome escolhido por um funcionário da empresa), foi lançado em março de 2006;

3- Intranet, rede privativa de computadores online que utiliza as mesmas tecnologias usadas na internet e permite a todos os funcionários o acesso às mesmas informações. Ela pode ou não estar conectada via internet e tem suas informações atualizadas diariamente;

4- Fique à Vontade é um informativo sanitário e está localizado em todos os banheiros da empresa.

Para verificar a perspectiva de comunicação da empresa *Estado de Minas* e saber se há alguma relação entre as relações familiares existentes entre alguns funcionários e a maneira de se fazer comunicação dentro da instituição foram analisados dois jornais internos publicados pelo setor de comunicação interna. O primeiro jornal analisado é o Entrelinhas, que é distribuído mensalmente para todos os funcionários da empresa e também tem como objetivo atingir seus familiares. O segundo jornal analisado é o Fique de Olho, que é um jornal mural semanal e fica exposto em todos os andares da empresa *Estado de Minas*, de maneira que qualquer funcionário tenha acesso às informações contidas nele. Esse segundo veículo já é de acesso apenas interno, pois fica nos murais e não é permitido que se retire, fazendo com que apenas os funcionários tenham acesso. Os dois veículos começaram a circular na empresa em março de 2006.

Os primeiros jornais impressos de empresas, os chamados *house organs* surgiram entre as décadas de 1830 e 1840, na Alemanha e Suíça. No Brasil eles só chegaram na década de 1960. O jornal mural é um veículo de comunicação social que encontra suas origens na pré-história do homem. Todos sabem que o homem começou a registrar sua história nas paredes das cavernas, há mais ou menos de 40 mil anos. Nas empresas também encontramos iniciativas de desenvolvimento de jornais murais. Entretanto, freqüentemente são confundidos com quadros de avisos e vice-versa.

No primeiro número do *Entrelinhas* publicado, a matéria principal e de capa foi sobre as mudanças ocorridas dentro da empresa *Estado de Minas*. Na matéria foi especificado como estaria estruturado o novo núcleo de comunicação interna. “Dentro de toda essa inovação na empresa que atinge diretamente o funcionário está também a criação da Gerência de Comunicação Interna. O novo setor trabalhará em conjunto com o Recursos Humanos divulgando metas, objetivos e resultados alcançados, explicando a razão de cada ação para que os colaboradores dos Associados Minas fiquem bem informados sobre tudo que acontece na empresa. Proporcionar uma melhor qualidade de vida ao empregado no ambiente da empresa também é função da GECOI”.

Em entrevista para colaborar com essa pesquisa, um dos membros do núcleo de comunicação interna, Isabela Teixeira da Costa, conta que o setor de comunicação interna tem sua rotina de trabalho baseada na atualização diária da rede intranet, produção semanal do *Fique de Olho e Fique à Vontade* e produção mensal do *Entrelinhas*. A profissional que nos concedeu a entrevista é membro da família Teixeira da Costa. Mas percebe-se que na empresa existem cargos e funções bem definidos para cada funcionário, além de ter bem claro qual é a rotina de trabalho de cada setor e as competências individuais que qualquer pessoa precisa para ocupar algum cargo dentro da instituição. Isso pôde ser observado a partir do

organograma da empresa, que foi cedido pela Isabela. Neste quadro vem especificadas as funções dos principais setores da empresa e as atribuições de cada um.

Isabela afirma que todos os funcionários da empresa têm acesso para dar sugestões ou fazer reclamações a respeito dos produtos veiculados. Existem canais de sugestões, além de um Comitê de Comunicação Interna com representantes das diretorias de cada setor da empresa. De qualquer uma dessas maneiras os funcionários podem participar da produção dos veículos de comunicação. Ou seja, a comunicação interna passa a ser um favorecedor de troca de informações dentro da empresa a partir do momento que é aberta a todos.

Como todo núcleo de comunicação interna de uma organização tem por objetivo passar alguma imagem dessa instituição, na empresa *Estado de Minas* também existe um objetivo maior, que é de dar a idéia para os funcionários de que eles trabalham no maior grupo de comunicação do estado de Minas Gerais, além de ser o sexto maior grupo do país. Também tem por objetivo passar aos profissionais e a seus familiares a imagem de um grupo em constante crescimento, interativo com seus empregados, dinâmico, com metas e objetivos definidos para serem realizados e que busca o bem-estar diário de seus funcionários e de seus familiares. Além disso, o grupo trabalha com o paradigma de maior transparência e circularidade nas informações. Com essa preocupação, a empresa *Estado de Minas* trilha o caminho para atingir cada vez mais o objetivo de empresas burocráticas, ou seja, benefícios e condições iguais para os funcionários de todos os setores.

As informações sobre decisões das diretorias da empresa ainda não são passadas com regularidade para os funcionários. São dez diretorias: da presidência; geral; executiva; de redação; de finanças; de desenvolvimento organizacional; de tecnologia; administrativa; de publicidade e adjunta.

Com esse total de ficaria muito difícil passar todas as informações e decisões das diretorias para público interno e externo se não houvessem veículos de comunicação dentro da

instituição. Mas já existe um plano de trabalho para que passe a ser regular essa publicação sobre as diretorias.

Como a instituição é de grande porte, não seria possível que todos ficassem sabendo de todos os acontecimentos sem que houvesse um meio de comunicação para cumprir esse papel. Pode-se perceber que há um trabalho para que seja atingida a criação de conhecimento dentro da empresa. Já é possível perceber que há socialização e interação entre todos os membros constituintes da instituição, mesmo que não seja corpo a corpo, essa união acontece por meio dos veículos de comunicação, pois todos os setores os recebem e neles existem informações de toda a empresa.

3.1 Metodologia

Nesse estudo foram analisados dois produtos da comunicação interna da empresa *Estado de Minas*. As escolhas de análise foram pelo jornal mural Fique de Olho e pelo jornal impresso Entrelinhas por serem dois tipos diferentes de veiculação em relação a texto, diagramação, fotos e também com periodicidade diferente. Para a pesquisa, esses produtos foram cedidos pela funcionária Isabela Teixeira da Costa.

3.1.1 Variáveis de pesquisa:

Para uma compreensão dos dados coletados, esta pesquisa foi dividida nas seguintes variáveis:

- a) Tipo de produto,
- b) Características do produto,

- c) Estilos do texto,
- d) Linguagem,
- e) Menções familiares,
- f) Temas.

3.1.2 Dados e análise da pesquisa:

a) Tipo de produto: O tipo de cada produto é que permite verificar como será feita a análise empírica, o objetivo da empresa em relação à comunicação interna e o público alvo das veiculações. O *Entrelinhas* é um jornal impresso mensal distribuído para todos os funcionários e também para seus familiares. Geralmente tem oito páginas impressas em papel de jornal. O *Fique de Olho* é um jornal mural semanal, que fica exposto em todos os setores da empresa *Estado de Minas*, afixado nas paredes dentro de suportes transparentes em oito folhas de papel A4.

b) Características do produto: A partir das características de cada produto também podemos saber os objetivos da empresa com aquela veiculação, as prioridades de cada produto, o público alvo e a maneira como se faz comunicação dentro da instituição. O *Entrelinhas* é constituído, na maioria das vezes, por uma matéria principal que é a matéria de capa do jornal. Ela geralmente tem uma foto grande na capa e título chamativo, depois um texto que continua no interior do veículo de comunicação, além de outras fotos e algumas vezes até box de informações. Além disso, também existe no jornal a opinião dos leitores, uma charge e muitas notinhas falando sobre trabalhos sociais da empresa, além de destaques de funcionários, dicas de economia doméstica, histórias em quadrinhos, culinária, dicas de saúde, jogos de passatempo e notícias também sobre os familiares dos funcionários. O que se pode perceber é que há uma grande atenção em relação à família dos trabalhadores da

empresa, pois existem informações que muitos funcionários não leriam, mas suas mulheres, maridos ou filhos teriam interesse. Essa é uma maneira de atingir o objetivo de mostrar não só para o funcionário, mas para todos que estão a sua volta que a empresa é interativa e se preocupa com todos os familiares e que seu empregado é valorizado como pessoa e não só como trabalhador. Para uma instituição é importante que as pessoas de fora enxerguem como uma organização que valoriza as pessoas que a constituem. O Fique de Olho é um veículo criado para valorizar os profissionais da empresa e proporcionar um ambiente mais alegre e de melhor convivência dentro da instituição, melhorando a qualidade do trabalho. Ele é totalmente direcionado para os funcionários dentro do seu local de serviço, ou seja, passa informações que possam ser úteis durante aquela semana. Por exemplo, alguma atividade para o intervalo do trabalho, dicas, seminários, avisos importantes, destaques de funcionários. O Fique de Olho é constituído apenas por notas pequenas e chamativas. Não há fotos, legendas, charges ou matérias extensas. Além disso, quando no meio da semana há alguma informação importante que precise ser passada para os funcionários, alguma página que já não é mais importante é retirada e a nova página é colocada com um pequeno adesivo chamativo escrito “NOVA”, para mostrar aos leitores que aquela informação é importante e que acabou de chegar ao mural. Percebe-se que esse veículo tem como papel interligar os diversos setores da empresa *Estado de Minas* para dar uma idéia de união na empresa. Quando a empresa é muito grande os setores podem se dividir muito e a noção de uma instituição pode se perder. Além disso, em cada mês ele é exposto em papel colorido de cor diferente. São sempre cores chamativas, o que também faz com que a atenção dos leitores seja aguçada.

c) Estilo do texto: A análise do estilo do texto permite que se entenda como são passadas as informações nesses veículos de comunicação e qual é a atenção que se dá a determinados assuntos. O objetivo da veiculação também pode ser percebido com essa análise pois cada tipo de escrita chama a atenção de determinadas pessoas. Pode-se perceber que no

jornal Entrelinhas os textos são mais trabalhados e aprofundados, pois é um jornal mensal que é distribuído para que seja levado para as residências de todos os empregados. Isso permite que ele tenha matérias maiores e mais diversidade nos estilos de textos e assuntos, pois os leitores também terão maior disponibilidade de tempo para ler. Já o Fique de Olho é um jornal para leitura rápida e não é permitido que seja retirado do seu mural, por isso ele é constituído de pequenas notas escritas em letras maiores e títulos chamativos. Isso para que o leitor se sinta atraído pelo texto e vá até o mural para ler. Como não pode ser retirado, não pode ter textos grandes para que as pessoas não se sintam incomodadas para fazer sua leitura.

d) Linguagem: A linguagem utilizada nos textos nos permite verificar qual o objetivo daquele texto e, principalmente, qual é seu público alvo pois um texto rebuscado procura chamar a atenção de pessoas especialistas em determinada área e de um pequeno grupo, enquanto um texto de fácil compreensão permite que um número maior e de pessoas das mais variadas características possam entendê-lo. A linguagem utilizada nos dois jornais é de fácil compreensão, não chega a ser coloquial, mas percebe-se que tem por objetivo atingir todos os funcionários, desde o mais alto até o mais baixo da pirâmide de cargos. O Entrelinhas além dos funcionários também visa alcançar os familiares destes trabalhadores. No Fique de Olho a linguagem utilizada também é de fácil compreensão até porque ele é de leitura rápida e se tivesse uma linguagem rebuscada e difícil passaria despercebido pelos leitores.

e) Menções familiares: Terão prioridade na análise empírica as matérias que fazem qualquer tipo de menção aos membros da família Teixeira da Costa pelo motivo do maior objetivo deste trabalho ser a avaliação de como se dá a comunicação interna em relação aos laços paternalistas existentes na empresa. Como foi mencionado por Isabela Teixeira da Costa, um dos membros do núcleo de comunicação interna, há uma preocupação em relação ao paradigma de transparência e circularidade das informações, então, o que se pode perceber

na análise é que há a atenção com um tratamento igual em relação aos familiares e todos os outros funcionários. Os membros da família aparecem em fotos e são citados em matérias, notas e outros tipos de texto, mas sempre da mesma maneira que os outros funcionários. Até porque o número de profissionais que não são envolvidos com os laços familiares é muito grande, o que mostra a preocupação da instituição em relação à profissionalização de seus empregados. Não há qualquer tipo de privilégio demonstrado pelas fotos, textos, editoriais, legendas para quaisquer funcionários ou diretores da empresa. Os nomes de todos os funcionários são citados de igual maneira em todas as matérias. Poucas vezes pode-se perceber alguma diferenciação, como por exemplo, em uma matéria do Entrelinhas do mês de março em que estão em uma foto os três membros do núcleo de comunicação interna, Rodrigo Câmara, Renata Maia e Isabela Teixeira da Costa. Na legenda desta a imagem o único nome que vem acompanhado da explicação de localização na foto é o de Isabela, que faz parte da família Teixeira da Costa. Como são poucos os privilégios que podem ser percebidos pela análise, isso prova que o cuidado que existe no trabalho do núcleo de comunicação interna em relação aos paradigmas já citados anteriormente é realmente alcançado.

f) Temas: A análise dos temas é importante para se saber quais as relevâncias de assuntos em cada um dos jornais. Essa análise também permite verificar o público alvo de cada publicação pois determinado tema pode chamar a atenção de setores diferentes, ou talvez um certo tema chama a atenção da maioria das pessoas. Então por essa análise é possível entender se há algum tipo de valorização de algum setor específico ou não. Todos os assuntos que são mencionados nos textos dos dois jornais são escolhidos por relevância da informação para os funcionários da empresa *Estado de Minas*. Para qualquer informação ser publicada é necessário antes saber se aquilo realmente interessa para o público alvo, essa preocupação é importante para fazer com que os veículos de comunicação realmente tenham um objetivo a

cumprir e que não existam apenas para cumprir uma obrigação de ter um núcleo de comunicação interna.

Por fim, ressalta-se mais uma vez que, estruturando os resultados da pesquisa, pode-se observar que atualmente a empresa *Estado de Minas* apresenta diversas características relacionadas à estrutura das empresas burocráticas. Essas características são: hierarquização, funções definidas, trabalho racionalizado e especializado sem privilégio para familiares, informações claras, objetivas e precisas. Além de ter um núcleo específico de Relações Públicas que trabalha com competência para promover processos de seleção baseados no conhecimento do indivíduo e sem que haja qualquer tipo de benefício.

4 Conclusão

Com a globalização, a abertura de mercado e as novas formas de trabalho é cada vez maior a necessidade de criação, melhoras e investimentos em setores antes não preocupantes dentro das empresas. Esse cenário mundial traz mudanças consideráveis para as empresas familiares que cada vez mais precisam se abrir para membros profissionais que não são da família. Esse fato pode fazer com que os conflitos sejam maiores dentro da instituição pelo fato dos membros familiares se sentirem privilegiados em relação aos funcionários não familiares.

A pesquisa baseou-se na contextualização das empresas familiares brasileiras, na definição dessas empresas e de suas estruturas e no papel da comunicação dentro das instituições. Buscou-se verificar se há uma preocupação em relação à comunicação interna e ao não favorecimento dos laços familiares.

Com esta pesquisa percebe-se que a empresa *Estado de Minas* tem laços familiares em seu organograma desde o seu surgimento, mas que consegue manter suas relações de trabalho e, principalmente, de comunicação isoladas dessas relações de família. Essa já é uma tendência em muitas outras empresas familiares que percebem a necessidade de burocratização e de mudanças para continuar firmes e competitivas no mercado de trabalho.

A empresa *Estado de Minas* é considerada o principal grupo de comunicação de Minas Gerais e o sexto grupo do país. Distribui os jornais Estado de Minas, Diário da Tarde e Aqui.

O setor de comunicação interna da instituição tem como um dos objetivos propagar esse título de grupo de mídia impressa importante no estado frente os funcionários, clientes, parceiros, acionistas, entre outros públicos.

Durante a pesquisa percebe-se, através da análise empírica dos objetos escolhidos que há uma preocupação clara com o paradigma de transparência e circularidade das informações passadas ao público interno e externo. Esse ponto com certeza é favorecedor para a empresa, que valoriza a igualdade entre seus empregados. Uma comunicação com informações claras para seu público se torna eficiente e consegue atingir seus objetivos que podem ser os mais variados. Por exemplo, de melhorar conflitos, interagir funcionários de maneira a prevenir essas dificuldades, além de fazer com que o empregado se sinta mais motivado no ambiente do seu trabalho. Característica forte das empresas familiares é a centralização das informações e decisões, o que não pôde ser percebido na empresa *Estado de Minas*, que mostrou o objetivo de atingir cada vez mais a abertura das informações para todos os empregados da empresa.

As metas desse projeto eram mostrar o processo de produção dos veículos de comunicação pelo núcleo de comunicação interna, de analisar matérias relacionadas à família Teixeira da Costa, de verificar se há tendência de favoritismo com membros dessa família, de especificar se há participação dos funcionários para opinar, criticar ou sugerir no processo de produção da comunicação interna e de saber se todas as informações são passadas com clareza para os funcionários. Todos esses objetivos foram atingidos. Com a pesquisa, todos esses aspectos foram verificados e especificados no terceiro capítulo do trabalho de modo a perceber que o núcleo de comunicação interna da instituição tem um compromisso com a empresa que é muito bem trabalhado e também com os funcionários que são o público alvo das publicações.

Com isso, ficou claro que a empresa *Estado de Minas* está empenhada na melhoria a cada dia de sua comunicação interna. Muitos projetos já foram implantados para que isso aconteça e alguns também necessários ainda estão sendo estudados para serem colocados em execução com maior rapidez possível. Um dos projetos, de muita importância é a

publicação regular das decisões tomadas pelas diretorias da empresa para os funcionários de todos os setores. Como são muitas diretorias, ficaria muito difícil passar todas as informações e decisões para público interno e externo se não houvessem veículos de comunicação dentro da instituição. Essa publicação das decisões ainda não acontece com regularidade, mas já está em andamento e é de grande importância para deixar claro ao empregado tudo que se passa dentro da instituição e mostrar também que é importante que todos saibam de igual maneira de todos os acontecimentos.

O trabalho trouxe evidências de que profissionalização e o investimento em comunicação interna nas empresas é de grande importância e, com certeza, são investimentos com retorno garantido. Muitas organizações familiares não se preocupam com esse aspecto, mas provavelmente em pouco tempo terão que fazer investimentos nesse setor para sobreviverem ao mercado empresarial e abolir alguns valores tradicionais que não permitem esses tipos de mudanças e que podem atrasar essas empresas em relação às outras.

Um dos aspectos que tem que ser abolido é a falta de profissionalismo dentro dessas empresas, que pode acarretar consequências ruins ou até a falência. Em um mercado tão competitivo e uma economia instável as empresas não podem vacilar e deixar passar aspectos tão importantes.

Portanto, essa pesquisa mostrou que as empresas familiares no Brasil precisam investir mais em comunicação interna e externa, pois a comunicação faz parte de uma série de manutenções essenciais de que uma empresa familiar necessita para continuar competitiva no mercado empresarial. Não podemos deixar de mencionar que a comunicação deve estar sempre comprometida com a empresa e com os públicos empresariais e deve sempre valorizar a ética, pois é um mecanismo de controle e de influências as vezes até difícil de ser controlado.

Como foi mostrado no segundo capítulo, o Brasil é um país atrasado quando o assunto é comunicação empresarial, pois começou a investir nesse setor muito depois de Estados Unidos e países europeus, por exemplo. Mas pode-se perceber que as empresas estão no caminho certo, pois muitas organizações de grande, médio e até pequeno porte já se preocupam e investem nesse setor.

A pesquisa foi de relevância para diversos assuntos, a partir do momento que contextualiza a empresa familiar brasileira e suas evoluções e também demonstra que a comunicação empresarial é de grande necessidade dentro dessas empresas e tem papel estratégico quando é bem desenvolvida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNHOEFT, Renato. **A empresa familiar – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. Volume 1, 15 ed. São Paulo: Globo, 2000.
- FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. Volume 2, 15 ed. São Paulo: Globo, 2000.
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 12.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1963.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 4. ed. rev. [Brasília]: Editora Universidade de Brasília, 1963.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NASSAR, PAULO; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (Org.) **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- RIBEIRO, João. **História do Brasil**. 2º. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 2001.
- RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade**. Lisboa: Presença, 1997.
- SODRÉ, Nelson Werneck. **Formação histórica do Brasil**. 14. ed. Rio de Janeiro: Graphia, 2002.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R.. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2003.

VIDIGAL, Antonio C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco. 1996

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1999.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

http://www.aberje.com.br/novo/oque_aberje.asp Acessado dia 13/05/2006.

ALTENFELDER, Ruy. **Comunicação na era moderna**. São Paulo. 2005. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=230. Acessado em: 13 de maio de 2006.

POLIODORO, Márcio. **Comunicação Interna e Reconhecimento**. São Paulo. S/d. Disponível em: http://www.aberje.com.br/acoes_artigos_2.htm. Acessado em: 13 de maio de 2006.

KANITZ, Stephen. **A Relação Pai e Filho nas Empresas Familiares**. S/d. Disponível em: http://www.kanitz.com.br/veja/pai_e_filho.asp. Acessado em: 18 de novembro de 2006.

ANEXOS