

Características e barreiras da comunicação interna entre gestores e empregados em pequenas empresas

Wagner Viana Pereira

As pequenas empresas representam mais de 90% das companhias existentes no Brasil. Estas possuem algumas características distintas das grandes, como escassez de recursos humanos, materiais e financeiros. A comunicação eficiente com empregados é uma ferramenta fundamental para o gestor de uma pequena empresa, visto que um processo realizado de forma inadequada pode ter um custo muito representativo, resultando até em seu fechamento. Existem muitos estudos sobre as técnicas e práticas para comunicação entre gestores e empregados em grandes empresas, porém o universo das micro e pequenas ainda é pouco explorado.

Esse artigo tem como objetivo identificar as características da comunicação entre gestores e empregados em pequenas empresas, bem como identificar barreiras e desafios desses líderes na tarefa de promover a comunicação. Para isso, foi realizada uma pesquisa com 47 gestores de pequenas empresas e os resultados abrem portas para a necessidade de outros estudos, como, por exemplo, criação de modelos e práticas de comunicação com empregados em pequenas empresas.

A importância das pequenas empresas para a economia do Brasil

As pequenas empresas têm um papel fundamental para o desenvolvimento da economia do Brasil. Segundo pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2014 as 8,9 milhões de micro e pequenas empresas eram responsáveis por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e eram responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos. As micro e pequenas empresas correspondem a mais de 90% das empresas existentes no Brasil.

A partir desses números apresentados, fica claro que as pequenas empresas são atores importantes para a economia do Brasil. As companhias de grande porte produzem riqueza em grande escala, porém, como foi possível observar por meio dos dados, não são as principais responsáveis por grande parte dos postos de trabalho. Isso justifica a importância de um dos objetivos do Sebrae, que visa justamente a melhoria da condução desses negócios e a profissionalização dos gestores que estão à frente deles.

No Brasil, segundo critérios do Simples Nacional (regime de tributação simplificada para micro e pequenas empresas), empresas com um faturamento até R\$ 360.000,00 por ano estão enquadradas como microempresa (ME), e empresas com faturamento entre R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00 por ano são consideradas empresas de pequeno porte (EPP).

Características da gestão dos pequenos negócios

As pequenas empresas possuem características, formas e processos de gestão bem diferentes das grandes. Enquanto essas últimas, em geral, administram o negócio de forma organizada, controlada e estruturada, possuindo normas internas definidas, processos e organogramas desenhados, os principais aspectos das menores são apresentadas a seguir.

- Baixo volume de capital empregado
- Altas taxas de natalidade e mortalidade
- Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares
- Grande centralização do poder decisório
- Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive nos controles financeiros

Temos também a observar que estes pequenos negócios têm como marca contratação direta da mão de obra, baixo nível de terceirização, uso reduzido de tecnologias sofisticadas, pouco investimento em inovação tecnológica, dificuldade de acesso a financiamentos e empréstimos, alto índice de sonegação fiscal e larga utilização de mão de obra não qualificada.

Os pequenos negócios são criados ou por oportunidade ou por necessidade, quando o fundador se vê em uma situação de perda do emprego e não consegue se recolocar no mercado, sendo o empreendedorismo uma saída. Como já citado, uma grande parcela dos pequenos negócios são criados com poucos recursos em todos os sentidos - financeiros, humanos e materiais.

A aptidão para a administração é considerado escassa nos pequenos negócios, pois o gestor geralmente não possui todos os conhecimentos, habilidades e atitudes para cuidar bem do negócio. Além disso, geralmente a maior experiência é da parte do fundador, enquanto o gestor é técnico e operacional na área de atuação da empresa. Outra característica das pequenas empresas que difere muito das grandes é o fato da divisão do trabalho e das responsabilidades. Muitas vezes, há acúmulo de funções administrativas e técnicas e um foco muito grande em fazer as coisas acontecerem.

Em uma grande empresa, geralmente, tem-se um gerente para a área de finanças, outro para gestão de pessoas, para o marketing, comunicação, operação, logística e outras áreas necessárias para uma gestão eficiente. No caso de uma pequena empresa, a capacidade de absorver despesas fixas é limitada. Em sendo assim, o empreendedor acaba tendo que “rodar vários pratos ao mesmo tempo”, ou seja, por não ter um funcionário específico e capacitado para cuidar de cada área, acumula diversas funções para que o negócio continue funcionando.

Baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informal são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático (CEZARINO e CAMPOMAR, p.4)

Nesse contexto, a comunicação entre o gestor e empregados também sofre as mesmas deficiências que as demais áreas em pequenas empresas, ainda que seja estratégica e fundamental para gerar mais comprometimento e contribuir com sucesso nos negócios.

- Importância da comunicação com empregados nas pequenas empresas
- São muitos os benefícios de uma boa comunicação entre os gestores e empregados de uma pequena empresa. Obtenção de sugestões para implementação de estratégias e processos melhores que os atuais, agregando valor para todos os stakeholders
 - Melhoria no engajamento, pois é um canal para a transmissão aos empregados das estratégias, metas e objetivos organizacionais, tornando claro o papel de cada um para execução adequada da estratégia e obtenção do resultado, gerando crescimento da empresa
 - Mitigação de conflitos
 - Geração de boa vontade na implementação de novos processos ou rapidez nas adaptações às mudanças do mercado

Pesquisa de campo

Com objetivo de identificar os meios utilizados pelos gestores de pequenas empresas para promoverem comunicação com empregados, as barreiras ou dificuldades, o entendimento da importância de uma comunicação eficiente, entre outras questões, o autor realizou uma pesquisa quantitativa com 47 gestores de pequenas empresas com faturamento médio mensal entre R\$ 150.000,00 a R\$ 500.000,00 e quantidade de funcionários entre seis e 29. O questionário abordou sete questões, entre abertas e alternativas.

Questões da pesquisa de campo

- 1 – Quais métodos, meios e ferramentas você utiliza para se comunicar com os funcionários?
- 2- Como você considera a qualidade da comunicação entre o gestor e os funcionários em sua empresa? (Nota de 1 a 10)
- 3 - Como você classifica a importância de uma comunicação eficiente entre o gestor e os funcionários

de uma pequena empresa? (Nota de 1 a 10)

4 – Você encontra dificuldades, barreiras ou complicadores na tarefa de promover a comunicação com os funcionários? (Sim ou Não)

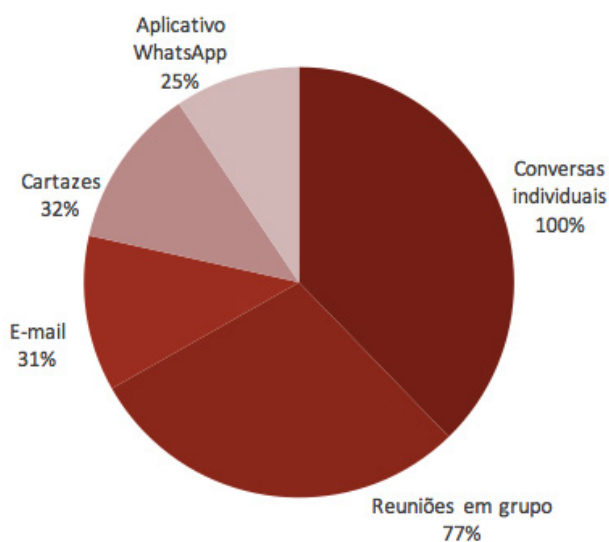
4.1 – Em caso positivo, cite quais barreiras ou complicadores.

5 – Você considera que uma boa comunicação entre o gestor e o funcionário em uma pequena empresa traz benefícios significativos para o negócio? (Sim ou Não)

5.1 – Em caso positivo, cite quais benefícios considera em relação à questão 5.

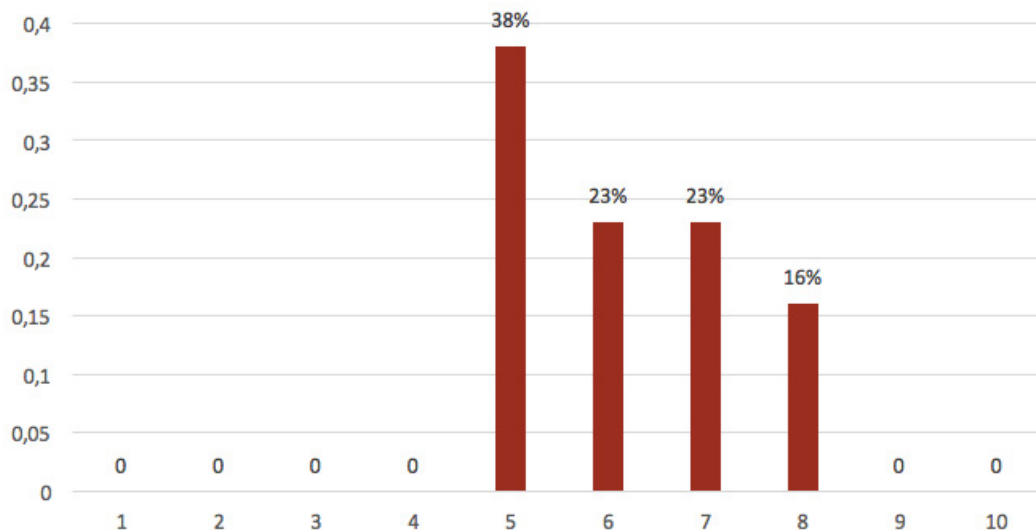
Em relação aos canais utilizados, os gestores citaram conversas individuais, reuniões entre colaboradores, e-mails, cartazes e o aplicativo WhatsApp.

Meio de comunicação utilizado



Acerca da qualidade da comunicação entre o gestor e os empregados, pode-se dizer que as notas foram medianas.

Qualidade da comunicação



Notocante à importância para a empresa em ter uma comunicação eficiente entre o gestor e os empregados, 77% dos gestores atribuem o máximo valor - "importância 10" - e os demais 23%, "importância 9".

Sobre as barreiras e dificuldades em promover comunicação adequada com os empregados, apenas dois dos gestores entrevistados afirmaram não identificarem isso em seus processos. Os demais relatos remetem a um mesmo obstáculo central. Dessa forma, foram compiladas as respostas com objetivo de identificar quais os principais complicadores para comunicação apresentadas pelos gestores entrevistados. A enquete resultou na identificação de quatro barreiras principais.

1 – Dificuldade em interromper as rotinas diárias para promover uma comunicação melhor. Como o canal com o empregado mais utilizado por esses gestores é a conversa individual e reuniões, conforme as respostas da primeira questão, muitos contaram que, por terem um número "justo" de empregados, parar a operação para promover a comunicação da forma como deve ser feita pode ser muito difícil. Caso seja necessário fazer isso fora do expediente normal, horas extras poderão onerar muito a folha de pagamento. Essa questão também inclui o tempo do gestor, bem escasso em função de gerenciar muitas áreas da empresa.

2 – Problemas em adaptar uma linguagem que seja eficiente para todos os tipos de empregados. Em função da diversidade do perfil e da falta de conhecimentos técnicos do gestor, muitos dos entrevistados acham complexo definir a melhor forma de transmitir a comunicação e de avaliar se a mesma foi compreendida totalmente pelos times.

3 – Alguns empregados, principalmente os mais antigos, muitas vezes dificultam que novas diretrizes sejam implementadas. A comunicação de uma nova regra ou processo pode ser alvo de resistências caso os colaboradores com mais tempo de casa considerem que não seja a melhor forma a ser adotada, influenciando os demais a não cumprirem determinado processo. Como o custo de substituir um trabalhador de muitos anos pode ser muito elevado para uma pequena empresa, então essa torna-se uma barreira significativa.

4 – Dúvidas para medir o resultado da comunicação e ter feedbacks em relação ao que foi comunicado. Muitos dos entrevistados relataram sentir falta da contrapartida do empregado com comentários e sugestões sobre as diretrizes apresentadas pelo gestor durante um processo de comunicação.

Os entrevistados foram unânimes em dizer que uma comunicação eficiente entre gestor e empregados traz benefícios para a empresa. Dentre os benefícios apresentados estão:

- Alinhamento da comunicação: todos trabalham com o mesmo nível de informações, resultando em diminuição de erros nos processos e melhor atendimento ao cliente e aumento de produtividade
- Melhor entendimento pelos empregados sobre a estratégia e desejos dos gestores, facilitando a implantação de novas estratégias e processos
- Melhor entendimento pelo gestor quanto às necessidades dos empregados, permitindo obter sugestões sobre a melhoria de práticas e processos
- Mitigação de ruídos de comunicação e do efeito da comunicação informal
- Motivação e sentimento de valorização
- Minimização de prejuízos derivados de ações trabalhistas quando a comunicação permite que todos conheçam as regras e procedimentos
- Melhorias na padronização dos processos de trabalho e da qualidade
- Aumento de vendas e consequente aumento no lucro da empresa

Considerações finais

É inegável a importância das pequenas empresas para a economia brasileira, tanto na geração de riqueza quanto de postos de trabalho. A pesquisa de campo evidenciou que gestores de pequenas empresas utilizam meios simples e práticos para promoverem a comunicação com seus empregados, com pouca técnica e quase nenhuma forma de avaliar seus efeitos.

Apesar de todos os entrevistados darem nota 10 e 9 para a importância de uma comunicação eficiente

com os empregados, a maior parte dos entrevistados considerou que a qualidade da comunicação está mediana, demonstrando um longo caminho para romper as barreiras para promover uma comunicação eficiente com os empregados nas pequenas empresas.

Esse artigo abre portas para novos estudos que abordem o desenvolvimento de modelos, práticas e ferramentas que possibilitem aos gestores de pequenas empresas implementarem uma rotina de comunicação com os empregados com assertividade e resultados.

Referências

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Revista Hispeci & Lema. Bebedouro, São Paulo: Unifafibe, 2006. Disponível em <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>> Acesso em 6 Jan. 2017

GOMES, Cybelle Vasconcelos. A comunicação interna como fator de inovação nas micro e pequenas empresas. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas). Bauru, São Paulo: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), 2014. Disponível em <<http://hdl.handle.net/11449/119284>>. Acesso em 6 Jan. 2017

PINHEIRO, Mirian M.; COLLA, Julio E. Comunicação em pequena empresa familiar. Nova Andradina, Mato Grosso do Sul: Faculdades Integradas de Nova Andradina (Finan), 2008. Disponível em <<http://faculdadefinan.com.br/pitagoras/downloads/numero2/comunicacao-em-pequena.pdf>> Acesso em 6 Jan. 2017

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília: 2014. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 6 Jan. 2017

SOARES, Livia Maria Santos; SILVA, Patrícia Moraes. A comunicação como provedora de vantagens competitivas para as micro e pequenas empresas. Revista Eletrônica Extensão Cidadã, v. 7. João Pessoa, Paraíba: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2009. Disponível em <<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/extensaocidadada/article/view/3961/7945>> Acesso em 6 Jan. 2017

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene. Fundamentos da Administração Financeira. 10ª ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2000