



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO RAFFAEL MORAIS DE ALMEIDA SOUTO

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO SUCESSÓRIO: O CASO DE UMA
EMPRESA FABRIL NA ÁREA CALÇADISTA**

**CAMPINA GRANDE – PB
2022**

EDUARDO RAFFAEL MORAIS DE ALMEIDA SOUTO

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO SUCESSÓRIO: O CASO DE UMA
EMPRESA FABRIL NA ÁREA CALÇADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ohana Trajano Barbosa

**CAMPINA GRANDE – PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S726c Souto, Eduardo Raffael Morais de Almeida.
Comunicação interna no processo sucessório [manuscrito]
: o caso de uma empresa fabril na área calçadista / Eduardo
Raffael Morais de Almeida Souto. - 2022.
33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Ohana Trajano Barbosa ,
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Comunicação organizacional. 2. Empresa familiar. 3.
Sucessão familiar. I. Título

21. ed. CDD 658.45

EDUARDO RAFFAEL MORAIS DE ALMEIDA SOUTO

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO SUCESSÓRIO: O CASO DE UMA
EMPRESA FABRIL NA ÁREA CALÇADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a
Coordenação do Curso Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial
à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 12/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Ohana Trajano Barbosa

Profa. Dra. Ohana Trajano Barbosa (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Sibele Thaise Viana Guimarães

Profa. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Hannah de Oliveira Santos Bezerra

Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**Dedico este trabalho a todos que me
ajudaram a chegar até aqui!**

***“Boa sorte é o que acontece
quando a Oportunidade
encontra o Planejamento”***
Thomas Edison (1847-1931)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
2.1 Empresa Familiar e Processo Sucessório: aproximações conceituais	09
2.2 Comunicação Organizacional: sua relevância na empresa familiar	12
3 METODOLOGIA	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
4.1 Descrição do Estudo de Caso.....	17
4.2 Sucessão familiar e Comunicação Interna segundo a herdeira gestora....	17
4.2.1 Dificuldades na Comunicação Interna no processo sucessório.....	19
4.2.2 Estratégias frente aos desafios na sucessão familiar.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	23

COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO SUCESSÓRIO: O CASO DE UMA EMPRESA FABRIL NA ÁREA CALÇADISTA

Eduardo Raffael Morais de Almeida Souto¹
Ohana Trajano Barbosa²

RESUMO: Empresas familiares caracterizam-se pela sucessão hereditária, a partir de uma ou mais famílias e possuem um impacto em muitas economias mundiais exercendo influência sobre o ambiente econômico-social, sendo um tema que merece estudos. Nesse contexto, o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Diante do exposto, o objetivo do presente artigo foi analisar a dinâmica de comunicação interna no processo de sucessão segundo um herdeiro gestor de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB. Para tanto, o presente estudo caracteriza-se por ser um Estudo de Caso, com abordagem qualitativa e foi aplicado com uma sucessora de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB, que respondeu um roteiro de entrevista semiestruturada. A partir das análises realizadas, os principais resultados, permitiram evidenciar como ocorreu o processo sucessório, os desafios e estratégias adotadas nesse processo, bem como o papel da comunicação interna na construção, planejamento e efetivação da sucessão familiar. Diante do exposto, conclui-se que a sucessão familiar é um processo demorado que deve ser planejado com calma e a longo prazo, exigindo preparação e comunicação interna entre sucedido e sucessor. Para assumir a direção de uma empresa familiar, ser herdeiro não é o suficiente. O sucessor precisa estar munido de conhecimento técnico e experiência, portanto, sua trajetória na empresa e sua formação acadêmica contribuem no processo sucessório.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Empresa Familiar. Sucessão Familiar.

ABSTRACT:

Family businesses are characterized by hereditary succession, from one or more families and have an impact on many world economies, exerting influence on the economic and social environment, being a topic that deserves studies. In this context, the succession process in the family business is a relevant and at the same time delicate matter. It cannot be treated only under purely logical aspects of administration, as it involves effective and emotional points, related to the family structure itself. Given the above, the objective of this article was to analyze the dynamics of internal communication in the succession process according to an heir manager of a family business in the field of footwear manufacturing in Campina Grande - PB. Therefore, the present study is characterized by being a Case Study, with a qualitative approach and was developed with a successor of a family business in the field of footwear

¹ Acadêmico concluinte do curso de Bacharelado em Administração – UEPB.

² Profª Doutora do curso de Bacharelado em Administração – UEPB.

manufacturing in Campina Grande - PB, who answered a semi-structured interview script. Based on the analyses, the main results made it possible to show how the succession process took place, the challenges and strategies adopted in this process, as well as the role of internal communication in the construction, planning and implementation of family succession. In view of the above, it is concluded that family succession is a time-consuming process that must be planned calmly and in the long term, requiring preparation and internal communication between the successor and the successor. To take over a family business, being an heir is not enough. The successor needs to be equipped with technical knowledge and experience, therefore, his career in the company and his academic background contribute to the succession process.

Keywords: Organizational communication. Family business. Family Succession.

1 INTRODUÇÃO

Com a aceleração do processo de globalização, a evolução da comunicação e, principalmente, das novas tecnologias digitais, torna-se cada vez mais importante a comunicação no mundo empresarial. A Comunicação Organizacional é, por si só, complexa, não só pela quantidade e diversidade de intervenientes que engloba, mas também pela variedade de dimensões associadas ao contexto organizacional, tais como a instrumental, a estratégica e a humana (FERRARI, 2021; COSTA, OLIVEIRA, 2020).

A noção de Comunicação Organizacional é tema de muitas produções, fazendo emergir diversas compreensões e explicações. Numa perspectiva da complexidade (MORIN, 2001), reconhece-se que a comunicação não está restrita aos processos formais no âmbito do organizado. Assim, torna-se relevante também iluminar tal temática à luz dos níveis de comunicação da organização comunicada, da organização comunicante e da organização falada (BALDISSERA, 2010; 2014; 2022).

Nesse contexto, considera-se que a Comunicação Interna é a base do trabalho de uma empresa, tanto numa perspectiva estratégica como de dimensão humana que abarca, bem como pelo valor que representa para uma organização. Assim, compreender sua importância é essencial para o desenvolvimento e crescimento de uma organização. No contexto das Empresas Familiares este tema é imprescindível, em especial, no processo sucessório (ORO; LAVARDA, 2019; FERRARI, 2021; OLIVEIRA, 2018).

Segundo Silva et al. (2010) as empresas familiares são compostas por dois importantes e complexos sistemas: a empresa e a família. Cada um com dinâmicas e características específicas, regras, normas e sistemas de funcionamento, que muitas vezes desafia administradores em função da alta probabilidade de conflitos por conta de interferência do aspecto familiar. Se por um lado, as relações familiares facilitam o relacionamento informal entre os executivos, por outro, pode tornar-se um obstáculo para um desempenho profissional requisitado em um ambiente empresarial.

Pode-se conceituar empresas familiares como aquelas que têm o controle de suas ações e tomadas de decisões pelos membros da mesma família tendo a possibilidade de passar a gestão para a segunda geração ou depois disso, empresa familiar caracteriza-se pela sucessão hereditária, a partir de uma ou mais famílias. Empresas familiares existem por todo o planeta e contribuem inegavelmente para a

economia global, daí a importância de estudos sobre o tema (SILVA, 2020; ORO; LAVARDA, 2019; FERRARI, 2021; CONSTANZI; LAZANA, 1999).

Empresas familiares possuem um impacto em muitas economias mundiais exercendo influência sobre o ambiente econômico-social. Representam organizações que se destacam em vários setores da economia e contribuem inclusive em termos econômicos e sociais (OLIVEIRA, 2010). Neste viés, Soares et al. (2021), explanam que cerca de 70 % a 80% das empresas na América e Europa são de propriedade familiar.

Em outras palavras, as empresas familiares, que segundo o Sebrae representam 90% das empresas do Brasil e que são responsáveis por 65% da produção do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem de cerca de 75% da força de trabalho do país, são uma das grandes forças motrizes do país que impulsionam a economia e movimentam consigo uma grande fatia da geração de renda dos trabalhadores brasileiros (SEBRAE, 2019).

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos efetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar (CAMARA, ZUCATTO, NASZENIAK, 2021; SILVA et al., 2010).

Portanto, para que o processo sucessório de uma empresa familiar ocorra com sucesso, é imprescindível que haja uma análise de cada grupo familiar e empresarial em particular.

É de extrema importância que os herdeiros tenham claro que estão assumindo uma organização e que várias outras pessoas já fazem parte desta empresa, bem como o fato de que não é possível escolher seus membros, visto que eles já estão inclusos na família. Por esse motivo é preciso que haja diálogo entre as partes, pois é fato que certamente conflitos virão a ocorrer durante esse processo, e é necessário, também, que os objetivos econômicos e emocionais fiquem muito bem definidos (TESTON; FILIPPIM, 2016).

Pode-se dizer que as empresas familiares têm um grande desafio para perpetuarem seus negócios tendo assim que administrar todas essas variáveis, porém são de suma importância para a economia do país. Porém, no contexto do Brasil, a literatura sobre empresas familiares ainda é pulverizada (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2021).

Considerando os desafios e potencialidades na comunicação interna na sucessão familiar, é crescente o interesse por parte de vários investigadores e estudiosos. Os processos organizacionais de Empresas Familiares não é uma temática nova, e tem sido muito debatida nos últimos anos. Por isso, a importância de estudos que abordem essa temática. Assim, a pergunta que norteou o presente estudo foi: como ocorre o processo de comunicação interna no processo sucessório de uma empresa familiar segundo uma gestora sucessora?

Diante do exposto, o objetivo do presente artigo é analisar a dinâmica de comunicação interna no processo de sucessão segundo um herdeiro gestor de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB. Especificamente, busca-se verificar as dificuldades enfrentadas pelo herdeiro na comunicação interna de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB e identificar quais estratégias o herdeiro de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB está adotando frente ao processo de sucessão familiar.

Em termos estruturais, o presente artigo, além da Introdução contém um Referencial Teórico, no qual são abordadas aproximações conceituais sobre a

Empresa Familiar, o Processo Sucessório e a Comunicação Organizacional, com ênfase na Comunicação Interna. Também são descritos os procedimentos metodológicos do estudo. Em seguida, são expostos os principais resultados obtidos, os quais são organizados em função da contextualização do processo de Sucessão Familiar e da Comunicação Interna, das Dificuldades na Comunicação Interna no processo sucessório e das Estratégias frente aos desafios na sucessão familiar segundo a gestora sucessora. Por fim, são expostas as Considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar e Processo Sucessório: aproximações conceituais

No Brasil, as empresas familiares têm sua origem com as capitâneas hereditárias, sendo a primeira forma de empreendimento privado no Brasil. A empresa familiar tradicional é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a organização, por possuírem fragmento significativo da propriedade do capital (CONSTANZI; LAZANA, 1999). Historicamente, o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional, pois ao longo dos anos, gerar empregos, se adaptar aos avanços tecnológicos e organizacionais são algumas das marcas dessas empresas e seus líderes.

Ricca (1998) defende que empresas familiares são aquelas que o núcleo familiar detém o controle por ao menos duas gerações e nas quais existam interesses recíprocos ao que se refere às políticas estabelecidas e os propósitos familiares. Acrescenta Frugis (2007, p. 25) que a empresa familiar “é um negócio identificado com uma família pelo menos durante duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador e com influência, tanto na política da empresa quanto nos interesses familiares”.

Seguindo a linha de pensamento, Leone (2005) propõe que o significado de organizações familiares possui quatro características: início por um membro familiar; participação dos membros da família em propriedade ou direção da empresa; identificação do sobrenome da família; e, por último, mas não menos importante, a sucessão por meio do fator hereditário.

Gersick e outros (1997), salientam que a empresa familiar tende a se apoiar na coexistência de três sistemas, ou eixos, independentes: propriedade, família e gestão. Estes eixos, são influenciados por inúmeros fatores, entre eles a passagem do tempo, com significativa importância, pois revela acontecimentos, os quais vão desde nascimentos, doenças, mudanças e falecimentos.

Em uma empresa familiar é possível identificar inúmeras vantagens. De acordo com Tirdasari e Dhewanto, 2020; Cahyadi et al. (2021), as principais são confiança e credibilidade, tanto entre os membros da família envolvidos, quanto com os clientes e as fortes relações de continuidade, pois a capacidade dos membros da família em contornar as dificuldades e o conhecimento que os mesmos têm sobre a história da empresa são vistos como potenciais.

Nesta perspectiva, Zellweger, Nason e Nordquist (2019) apontam que numa empresa familiar também ocorrem mudanças na própria empresa e família, como mudanças de gerações, o que pode desencadear o processo sucessório.

O processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante, delicado e que não pode ser tratado apenas sob pontos de vista lógicos da administração, pois envolve aspectos relacionados diretamente com a estrutura familiar. Com isso, segundo Silva Neto (2002), os gestores da organização estão ligados e conectados não apenas por conveniência profissional, mas também por laços afetivos.

No que diz respeito ao conceito de sucessão, é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”, sendo um processo natural que deverá ser confrontado, mesmo que ainda seja um tabu nas empresas familiares, apenas pelo fator de serem familiares e, além disso, ainda havendo um desejo dos sucedidos para que seus descendentes continuem no controle das Organizações (LEONE, 1992, p. 15). Para Bernhoeft (1993, p. 12):

A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Ainda de acordo com o autor, para este processo ser construído, há a presença dos elementos chaves: o sucedido, os sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Assim, a partir desta perspectiva, a sucessão na empresa familiar contrai um caráter gerencial, tornando-se objeto de planejamento, com o ingresso progressivo dos herdeiros na organização (TESTON; FILIPPIM, 2016; SILVA, 2020).

Sharma (2004) evidencia que a sucessão engloba três perspectivas principais, associadas ao desejo de sobrevivência da empresa, ao empenho de manutenção da empresa no domínio familiar e à possibilidade da linhagem sucessora dar prosseguimento ao projeto instaurado pela geração antecedente. Com isso, por uma vertente, os integrantes da família têm como objetivo a sobrevivência da organização, visando o crescimento da mesma e a inclusão de novas práticas de gestão, inovações e estratégias (ZELLWEGGER; NASON; NORDQUIST, 2019), pois a empresa enquadra-se como fonte de renda. Por outra, os familiares aspiram que a organização possua longevidade, pelo motivo emocional, não só o aspecto econômico (LITZ, 2008).

Ao longo da primeira década dos anos 2000, o processo sucessório estruturado ganhou grande importância para as organizações, passando assim a ser um tema bastante discutido nas empresas. Percebeu-se que a base para um processo sucessório bem estruturado era a competência. Pois, quando as escolhas das futuras lideranças estão em discussão, as organizações precisam ter em mente que são as lideranças escolhidas que construirão a empresa do amanhã (DUTRA, 2019).

A sucessão familiar ocorre quando o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, presumindo que os mesmos são os melhores sucessores para a empresa. Contudo, não há uma verdade única, cada caso tem suas peculiaridades. É importante que a análise de um processo sucessório familiar seja feita de forma cuidadosa (OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2021).

Segundo Longenecker et al. (1997), o processo sucessório possui as consecutivas etapas:

- Pré-empresarial: momento em que não há planejamento formal para adotar a criança, mas o descendente cresce familiarizado com a empresa do pai.
- Introdução: familiares apresentam o descendente para as pessoas que tem relação com o negócio.

- Funcional introdutório: o descendente inicia com um trabalho na organização em tempo parcial.
- Funcional: o sucessor começa seu trabalho integral na organização.
- Funcional avançado: o descendente sucede em inspecionar o trabalho de outros colaboradores, mas não possui a administração total do negócio.
- Início da sucessão: o sucessor toma as rédeas total da empresa com o pai junto, ajudando na tomada de decisões.
- Maturidade da sucessão: o herdeiro apropria-se e toma o comando da organização, eventualmente, acontece somente após o óbito dos pais administradores.

Ainda no sentido de compreender o processo de sucessão familiar, Oliveira (2010) sugere que este seja organizado em cinco fases:

1º Fase: Identificar os resultados a serem alcançados com o objetivo de identificar resultados em toda a empresa, incluindo a unidade em que o executivo sucessor esteja alocado. Nessa fase, é preciso que os resultados se interliguem ao planejamento estratégico, considerando os objetivos da empresa e as unidades organizacionais;

2º Fase: Identificar os conhecimento e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa – nessa fase é realizada a análise do perfil do executivo sucessor, incluindo seus conhecimentos e habilidades no negócio, tendo em vista os resultados identificados na primeira fase;

3º Fase: Discutir os resultados obtidos nas fases anteriores – trata-se da conclusão do processo de sucessão. Analisa-se e discute-se a interação dos resultados esperados e o perfil do executivo;

4º Fase: Escolher o executivo sucessor – após conclusão oriunda da análise, procede-se a negociação entre as partes envolvidas no processo sucessório, tendo em vista que o debate deva ser realizado na base da honestidade e franqueza, é chegada a hora da decisão final: escolher o executivo sucessor;

5º Fase: Implementar e avaliar a sucessão – nessa fase é feita a consolidação do processo sucessório, inclusive com o acompanhamento e avaliação do desempenho do executivo sucessor.

Buscando compreender um pouco mais a respeito, utiliza-se o Modelo tridimensional de sucessão em empresas familiares de Bayad e Barbot (2002 *apud* CAMARA, ZUCATTO, NASZENIAK, 2021). Conforme a Figura 1 a seguir, três dimensões com suas variáveis estão presentes dialogicamente: a empresa, o fundador e o sucessor. Entre ambos ocorrem a transmissão gerencial e também patrimonial.

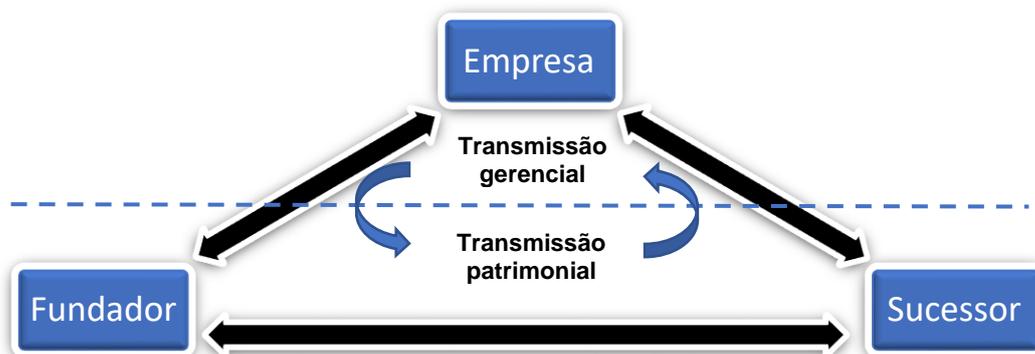


Figura 1: Modelo tridimensional de sucessão em empresas familiares
Fonte: Adaptado de Camara, Zucatto, Naszeniak (2021).

Apesar de aspectos bem demarcados, o processo sucessório encontra-se num complexo de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, a transmissão da propriedade, proteção aos descendentes diretos, conservação do poder pelos membros, bem como a segurança financeira dos fundadores.

Nesta perspectiva, a sucessão é identificada como sendo o período em que mais ocorrem divergências de interesses por parte de futuros sucessores, podendo incorrer na fragilização do negócio familiar, expondo a complexidade das relações inseridas neste contexto (HILLEN; LAVARDA, 2020; CAMARA, ZUCATTO, NASZENIAK, 2021).

Nesse contexto, a comunicação torna-se valorosa, no sentido que as práticas de diálogo irão possibilitar um processo de sucessão familiar com mais qualidade. Portanto, este tema será melhor compreendido a seguir.

2.2 Comunicação Organizacional: sua relevância na empresa familiar

A comunicação é uma dimensão de interação social, ou seja, tem como base o significado dos recursos de um sistema social e os reproduz, mas sempre em cenários práticos (MCPHEE; IVERSON, 2009). No ambiente da comunicação organizacional, só consegue-se avaliar sua efetividade se for possível, de alguma maneira, dominar a interpretação das mensagens pelo público alvo (SOARES, 2008).

Com base na literatura é possível identificar três perspectivas ou modelos para abordar a Comunicação Organizacional. O modelo tradicional, cuja comunicação pode ser medida, padronizada e classificada; intrinsecamente relacionado com a eficiência das organizações. O modelo interpretativo, cuja comunicação se concentra no processo simbólico em que a realidade das organizações assenta e absorve a ideia de uma organização como cultura e espaço onde são (com)partilhados significados. O modelo crítico, em que a comunicação é percebida como um instrumento de dominação e opressão, ou como forma de emancipação e autonomia.

Tradicionalmente, a comunicação é conceituada como um processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor de determinado canal, e passa a ser entendida e assimilada por um receptor num determinado momento. Em vista disso, o sistema de comunicação nas empresas, devem levar em consideração as seguintes questões a) o que deve ser comunicado? b) como deve ser comunicado? c) quando deve ser comunicado? d) quem deve passar a comunicação? e) quem deve receber a comunicação? f) por que deve ser comunicado? g) O quanto deve ser comunicado? Sobre o conceito de comunicação, para Santos (1992, p. 68), é:

Fato de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas; Transmissão de signos através de um código (natural ou convencional); Capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos, que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam a organização humana sendo está de uma forma sintética, uma ação ou meio de entrar em relação com o outro, transmitindo-se através delas ideias, sentimentos e atitudes, possibilitando uma dinâmica social e um estabelecimento de laços.

A comunicação, tratada como um sistema, possui etapas a serem seguidas para manter-se organizada, sendo elas: fonte, codificador, canal, mensagem,

decodificador e receptor, sendo estes elementos que proporcionam o bom funcionamento do processo, o qual divide-se em duas etapas: transmissão da mensagem e recuperação da mesma (REGO, 1986). Para melhor compreensão da temática, a seguir a Figura 2 apresenta os principais elementos do Fluxo do processo de comunicação.

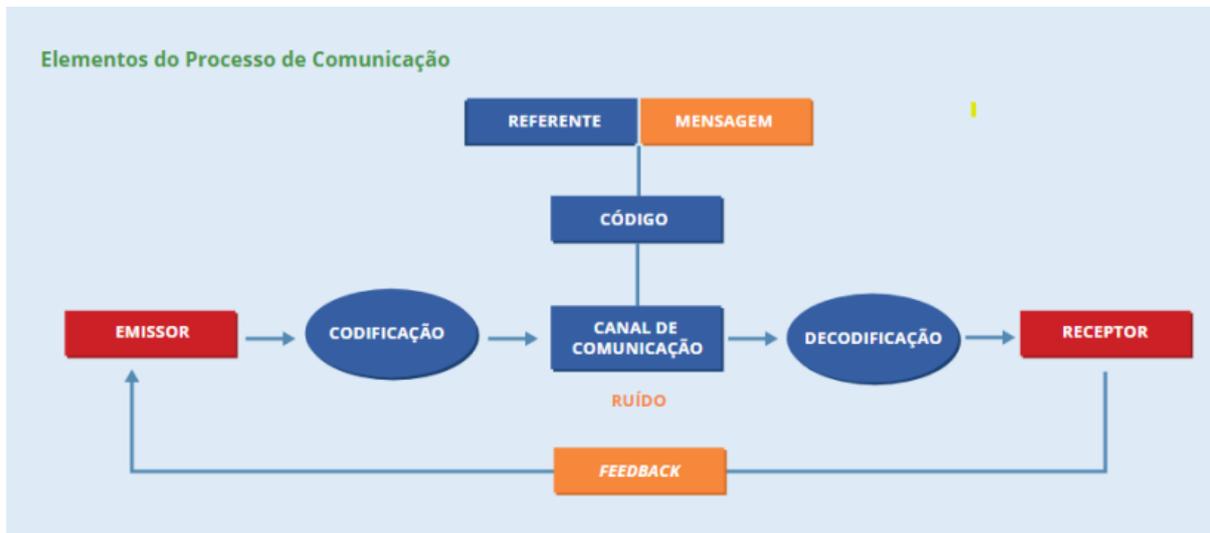


Figura 2: Fluxo do processo de comunicação.

Fonte: <https://comunicacaointegrada.com.br/elementos-do-processo-de-comunicacao> (20/11/2022).

Com isso, caso o sistema apresente falha em alguma de suas etapas, a comunicação não terá sucesso, distorcendo a mensagem original, fazendo com que os receptores a recebam de forma distorcida e podendo gerar situações conflituosas. Contudo, se bem-sucedida, a comunicação trará resultados que, como afirma Cunha, et al., (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros de adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”.

Segundo Oliveira (2018) a Comunicação Organizacional pode ser vista em duas frentes: a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a maneira como a organização comunica a própria organização, com o exterior e seus públicos externos. Assim, a Comunicação das Organizações abarca vários aspetos, segundo desde sociológicos (interpessoais, sociais) a logísticos (processos, mensagens, significados).

Ainda de acordo com Oliveira (2018) existem três principais dimensões da comunicação organizacional: a dimensão instrumental, que tem como foco o controle da produção e da eficácia dos indivíduos nas organizações. A dimensão estratégica, que visa a adaptação ao ambiente pelo tempo através do delineamento de estratégias adequadas para alcançar objetivos, ao longo dos tempos e tendências. E a dimensão humana, considerada a mais importante por Kunsch (2010), e também a mais esquecida, não só na literatura, mas também nas práticas quotidianas.

Os gestores de uma empresa necessitam enxergar que a comunicação é uma ferramenta de extrema importância para o bom funcionamento de seus negócios, assim a comunicação é a habilidade mais importante que uma pessoa em uma posição de liderança possa ter. Além disso, Pimenta (1999, p. 75) afirma que “a

comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”.

Com isso, de acordo com o pensamento de Chiavenato (2000, p. 142), afirma-se que o processo de comunicação é fundamental entre organizações e indivíduos, havendo uma troca de informações e, conseqüentemente, tornando as mensagens mais claras.

Baseando-se em Baldissera (2010; 2014; 2022) a Comunicação Organizacional é compreendida numa perspectiva dialógica situada no paradigma da complexidade (MORIN, 2001), ao reconhecer que esta não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais de comunicação da/na organização.

Nesse viés, segundo Baldissera (2022) quando se analisa a Comunicação Organizacional é preciso contextualizar e reconhecer as características da sociedade contemporânea. Atualmente, a sociedade é marcada pela velocidade das informações que circulam, pelo desejo de poder associado a tendência ao espetáculo, pela valorização do imediato e urgência na tomada de decisões, bem como pelo desejo de mensurar e quantificar tudo.

De acordo com o autor, tais características acabam por valorizar apenas um dos níveis da Comunicação Organizacional relativo ao que o autor chamou de *organização comunicada*, que envolve os processos comunicativos formais e disciplinares da fala autorizada em função do que a empresa seleciona de sua identidade visando a visibilidade social e midiática.

Baldissera (2022) acrescenta que, em grau mais complexo é preciso considerar a *organização comunicante* e a *organização falada*. A primeira diz respeito a todos os processos comunicativos que se atualizam quando qualquer sujeito, mesmo não fazendo parte da organização atribuir sentido a algo ou alguma coisa dela, engloba comunicação para além dos processos planejados, forçando-a a movimentos de (re)organização.

Já a *organização falada*, refere-se aos processos de comunicação informais indiretos que ocorrem fora do âmbito organizacional, mas que tem força sobre o que acontece no dia a dia da organização. Pode-se citar como exemplo, as conversas no jogo de futebol sobre o que aconteceu na semana, as avaliações sobre a empresa nos encontros de família, os mesmo as ligações entre colegas de trabalho. Compreende, então, os processos de fala que parecem sem relevância, mas que também são Comunicação Organizacional.

Portanto, a comunicação numa perspectiva dialógica constitui-se a partir das forças e redes simbólicas de grupos que interagem. Os sujeitos que participam da Comunicação Organizacional

Disputam, (re)constroem sentidos em circulação nos processos comunicacionais, isto é, além de ser fortemente marcado pela textura eco-psico-histórico-sociocultural em que se realiza, esse diálogo presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como forças em relação (BALDISSERA, 2022, p. 119).

A partir dessa concepção dialógica de relações e pessoas, considera-se que a Comunicação interna é a base do trabalho de uma empresa. A comunicação interna, de acordo com o pensamento de Brum (1994, p. 79), é “um processo vivo que se utiliza de um certo número de elementos em ação. Todos esses elementos, por estarem associados e integrados, são essenciais no desenvolvimento do processo”.

Este tipo de comunicação é gradativa e tende a desenvolver-se durante o tempo de vida da Organização, sendo manifestada através de diversas ações corriqueiras.

Para Nassar (2005, p. 48), “a comunicação interna promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de pertencer; ajuda a construir o futuro da organização”. Ainda segundo o autor, o discurso da empresa não deve ser contrário a suas ações, caso contrário não haverá credulidade e a comunicação não obterá sucesso. Ademais, o mesmo reforça que os gestores “são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se”.

Dessa forma, a função da comunicação interna potencializa a humanização das relações na empresa, torna os funcionários mais conscientes de seu papel e integra os sujeitos ao ambiente de trabalho.

Kunsch (2003) importante estudiosa do assunto, afirma que a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (p. 154).

Segundo Kunsch (2014), há elementos que são relevantes no processo comunicativo nas organizações, como as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos e os meios. As barreiras compõem como exemplo questões pessoais (como comportamento de cada indivíduo); administrativas e burocráticas (forma da organização de atuar e processar as informações); excesso e sobrecarga de informações e informações incompletas e imparciais. Os níveis de análise são o intrapessoal (do indivíduo com ele mesmo); o interpessoal (do indivíduo em contato com outro); o organizacional (da organização com o indivíduo) e o tecnológico (fornecido por meios de comunicação). As redes são as formais (oficiais, transmitidas pela organização, de fontes confiáveis) e informais (originadas de manifestações espontâneas da coletividade)

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. A comunicação exerce um poder expressivo no âmbito das empresas e instituições. Trata-se de um campo que pavimenta a legitimidade e credibilidade das organizações em seus públicos interno e externo e complementa a tipologia dos poderes que são inerentes: remunerativo, coercitivo e normativo.

Concordante com isso, pode-se dizer que a comunicação organizacional interna não tem mais como principal foco a simples transmissão de informações, mas sim, na alteração comportamental dos funcionários de forma que todos sintam-se comprometidos com a Organização e possam exercer suas atribuições com contentamento. Diante do exposto, pode-se dizer que a comunicação surge como uma ferramenta essencial para o desempenho macro e global de uma organização.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ser um Estudo de Caso (YIN, 2001). A escolha pelo estudo de caso deve-se ao fato de que é indicado para pesquisas cujo foco é algum fenômeno organizacional, social e/ou político contemporâneo dentro de um contexto de vida real nas ciências Humanas e Sociais. Tem-se por objetivos analisar a dinâmica de comunicação interna no processo de sucessão segundo um

herdeiro gestor de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB. Especificamente, busca-se verificar as dificuldades enfrentadas pelo herdeiro na comunicação interna de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB e Identificar quais estratégias o herdeiro de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB está adotando frente ao processo de sucessão familiar.

Para alcançar tais objetivos foi utilizada uma abordagem qualitativa, que segundo Creswell (2010), define-a como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos, para a obtenção de dados, foi desenvolvido um estudo de campo, a partir da aplicação de uma entrevista semiestruturada junto com a dirigente da empresa. Esta foi elaborada com base nos objetivos do estudo e ficou composta por 6 questões principais, a exemplo de *como foi/está sendo o processo de passagem de pai para filho (processo sucessório)? e em relação a dinâmica de comunicação interna nesse processo de sucessão, como você descreve e avalia esse processo?* (Ver anexo B). A entrevista ocorreu na sala da administração da empresa, no dia 9 de novembro de 2022, sendo esta data pré-agendada com a sucessora, e teve duração de cerca de 30 minutos.

Em relação a técnica de análise dos dados, foi realizada com base na Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (1997, p. 42), é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens”. E, como complemento ao pensamento da autora, Franco (2008, p.12), afirma que a mensagem pode ser “verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”.

A partir da técnica, foram analisadas as ‘falas’ do sucessor a partir das seguintes etapas: codificação (correspondente ao planejamento e preparação do material, caracterizado pela leitura preliminar e organização das respostas) e a categorização (referente ao processo de transformar os dados brutos em unidades que representem o conteúdo pesquisado). Assim, emergiram três principais categorias: 1) dinâmica da comunicação interna, 2) dificuldades na comunicação interna e 3) estratégias de comunicação no processo sucessório.

Os preceitos éticos envolvendo pesquisas científicas com seres humanos, a exemplo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), do sigilo, da confidencialidade e do direito a desistência, foram adotados em todas as etapas do estudo segundo Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A comunicação é um elemento essencial à vida da organização, o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, através do qual ela é continuamente criada. Nesse contexto, a empresa familiar é abordada como aquela identificada com uma família há, pelo menos, duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma relação recíproca entre a estratégia e a gestão da organização, assim como entre os interesses e objetivos da família empresária.

Com o objetivo de analisar a dinâmica de comunicação interna no processo de sucessão segundo um herdeiro gestor de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB, os resultados e discussões estão organizados em duas partes. Na primeira, é feita a descrição da empresa do Estudo de Caso e na segunda parte conforme as respostas do sucessor à entrevista são descritas e discutidas as categorias de conteúdos.

4.1 Descrição do Estudo de Caso

A empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB, foi fundada no dia primeiro de fevereiro de 2008, até o dia da entrevista não possuía visão, valores e missão definidos, mas a sucessora entrevistada disse que se sentiu motivada a organizar estes aspectos da empresa.

A estrutura administrativa da empresa conta com um proprietário fundador, do sexo masculino, com 51 anos de idade, com ensino fundamental incompleto. Do ponto de vista comportamental ele fala pouco, descrito pela sucessora como um homem sério e extremamente organizado. A sócia-fundadora é uma mulher com 53 anos de idade, com ensino fundamental incompleto, segundo a entrevistada ela é “simpática, tem muita facilidade em conversar e destreza em conduzir a produção” (Sic!). A entrevistada, sucessora na empresa familiar é filha do fundador, tem 26 anos de idade, com pós-graduação em gestão de pessoas. Ela se define como uma pessoa séria no ambiente de trabalho, organizada e uma profissional de alto padrão.

Atualmente, a empresa está formada, além da administração, por um total 82 funcionários distribuídos em sete setores: corte, mesa de preparação, serigrafia, costura, montagem, acabamento e transporte, todos com o foco na fabricação de calçados.

A seguir, passar-se-á a compreender mais sobre o processo de comunicação interna na sucessão familiar.

4.2 Sucessão familiar e Comunicação interna segundo a herdeira gestora

A sucessão na empresa familiar é um processo em que uma família transmite o negócio e a propriedade da empresa para a geração seguinte (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2021). Essa é uma etapa de grande importância e muito delicada. Não deve ser tratada apenas sobre os aspectos lógicos da administração, pois há o envolvimento emocional e afetivo da própria empresa familiar. Para compreender mais a respeito, perguntou-se a sucessora a sua trajetória na empresa, como surgiu, quem fundou, quem administra e como vem se organizando ao longo dos anos. Nas palavras da sucessora:

“A empresa surgiu há 14 anos, através do sonho do meu pai em formar seu próprio negócio. A história começa quando meu pai precisou assumir o cargo de chefe de família muito cedo, ao perder seu pai. Com isso, ele procurou oportunidades de emprego, para sustento da mãe e dos irmãos, e foi empregado pelo seu tio em uma fábrica de calçados, na qual trabalhou durante 20 anos. Ele aprendeu com o tempo a administrar toda uma empresa, a lidar com colaboradores - já que chefiava a produção -, assim como tantas outras funções. O tempo passou e ele viu a necessidade de procurar montar seu próprio

negócio e, junto de minha mãe, fundou a nossa empresa. Somos uma empresa familiar, com cerca de 100 funcionários ativos. Os três se dividem entre cuidar da parte administrativa e da produção”. (SIC!)

Conforme tem-se visto no presente trabalho, as empresas familiares se diferenciam entre si por meio das características estabelecidas em seu modelo de gestão, no qual um dos aspectos que pode destacar suas peculiaridades, e impactar no desempenho, é a cultura organizacional (SOARES et al., 2021; SILVA, 2020).

Mamede, Melo e Pinto (2017) concluem que além de características empreendedoras e ser legitimado junto à empresa familiar, o sucessor precisa querer se envolver com os negócios da família. Nesse contexto, foi perguntado a sucessora sobre sua trajetória e funções na empresa. Ela compartilhou conosco que:

“Assim como meu pai, comecei muito cedo no ramo. Quando meus pais ainda trabalhavam na empresa de meu tio, eu ficava envolvida naquele universo de fabricação, e fui aprendendo a gostar. Quando meu pai montou sua fábrica, eu estudava um expediente no colégio, e no outro, ia para a empresa ajudar no escritório, ainda com pouquíssimas funções. Entrei para faculdade, cursando administração a noite, fui conciliando a vida acadêmica com a experiência empresarial e criando mais vínculos com a empresa. Passei a chefiar o departamento pessoal, a resolver questões burocráticas da empresa, representar a empresa em eventos importantes, a fortalecer nossa marca no mercado”.

Com base nas palavras da sucessora, foi possível confirmar o que Gersick et al. (1997) abordam sobre as empresas familiares encontrarem-se sob três sistemas: propriedade, família e gestão. Porém, cada empresa familiar possui suas peculiaridades, normas e valores, tornando suas relações complexas.

Ademais, a empresa familiar, como qualquer outra organização, está sob influência do mercado e de mecanismos de governança (SOARES, 2021). Outra questão de extrema relevância no que concerne à gestão das empresas familiares, é a sucessão (HILLEN; LAVARDA, 2020), a qual pode estar ligada ao fator hereditário, assim como os valores instituídos no negócio e vinculados ao papel do fundador que, em algum momento, por vontade própria ou não, passará a gestão para um membro da família (CAMARA, ZUCATTO, NASZENIAK, 2021).

Então, questionou-se sobre como foi e como está sendo o processo de passagem de pai para filha, ela respondeu que:

“O processo foi de forma natural. Sou filha única, e como decidi seguir na empresa que vi minha família montando, o processo foi sendo gradual, sem muita formalidade, foi acontecendo no dia a dia. Foi acontecendo quando a visão dos meus pais era de confiança em saber que eu poderia seguir o negócio e de tomar decisões importantes. Sobre o plano de sucessão nada foi planejado conforme um plano. A sucessão vem acontecendo no dia a dia”.

Com base nas falas da sucessora, pode-se perceber que o processo de transmissão gerencial começa a ocorrer quando o sucessor ingressa na empresa.

Contudo, o sucessor deve ter algumas características essenciais para obter aceitabilidade, credibilidade e legitimidade para, então, ser reconhecido como uma boa liderança (CAMARA; ZUCATTO; NASZENIAK, 2021). Assim, a legitimidade é um processo que envolve a formação do sucessor, suas experiências, muitas destas adquiridas no âmbito familiar, as quais podem influenciar na cultura organizacional.

Com base nas respostas é possível dizer que a sucessão familiar não deve ser tratada como um evento, mas sim como um processo, planejado por um longo tempo e envolvendo vários aspectos como: a conscientização do fundador sobre as necessidades da empresa, a profissionalização das pessoas à frente da gestão, a preparação dos herdeiros para estarem no comando da empresa e o plano de desligamento do sucedido (SILVA, 2020).

Por outro lado, por vezes, o administrador pode se enganar em sua avaliação, fixando-se na ideia de que seus herdeiros naturais têm a competência necessária para comandar a empresa, quando na verdade a realidade é outra. Em muitas ocasiões, o fundador tenta agradar a todos da família - tios, filhos, sobrinhos - porém o desejo de agradar a todos pode não ser favorável à empresa (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2010) em relação aos herdeiros, a análise pode ser classificada sob dois aspectos: a) quanto ao envolvimento dos herdeiros com a gestão do negócio, podendo haver alguns muito dedicados e outros não; e b) quanto à apresentação de resultados para a empresa familiar, nesta classificação procura-se escalonar de forma objetiva a contribuição efetiva de cada herdeiro para os resultados da empresa familiar.

Desta maneira, no momento em que o sucessor começa a participar e interagir com os negócios e tomadas de decisões da empresa, demonstrando seu interesse pela continuação da empresa familiar, torna-se um sucessor em potencial. Com isto, é possível verificar a construção de liderança do sucessor.

4.2.1 Dificuldades na Comunicação Interna no processo sucessório

Segundo Siedlarczyk et al. (2021), o processo sucessório bem planejado dá a possibilidade de aproximação entre a organização familiar, permitindo que ela se restabeleça perante novas situações e, conseqüentemente, desempenhar o crescimento da diversificação e profissionalização na mesma. Contudo, para que esse objetivo se concretize, as Organizações familiares necessitam realizar uma elaboração sólida de sucessão.

Dessa maneira, buscou-se saber mais em relação a dinâmica de comunicação interna nesse processo de sucessão, como a sucessora descreve e avalia esse processo. Para ela a comunicação interna é desafio e potencialidade necessária.

“Entre sucessor e sucedido a comunicação nem sempre é das mais fáceis. Apesar de eu sempre procurar explicar da melhor forma questões de mudanças, melhorias, decisões internas, nem sempre é fácil que o sucedido aceite de forma tranquila e rápida. São sempre necessárias outras táticas, buscar ajuda de outros profissionais que confirmem a necessidade de tal mudança, etc. Já a comunicação com os funcionários, a dificuldade é igualmente proporcional. Muitos dos colaboradores me viram crescer dentro da empresa. Então alguns ainda não tem a visão de sucessor que outros possuem, não querem seguir também as mudanças necessárias, não entendem a necessidade de comunicação pra alinhar pontos, ou apenas não

entendem que uma pessoa mais jovem irá dar continuidade a empresa. Nesses casos, a paciência em trabalhar em conjunto aos poucos é a melhor saída mesmo. Não tem como apenas impor sua presença”.

Nesse contexto, é importante sublinhar que as redes de comunicação que se estabelecem numa organização são complexas e variadas. Nestas, existem diversos e diferentes níveis, sentidos, canais, propósitos e intervenientes. De acordo com Neiva (2019) cada um deles transporta diferentes ideias, informações, conhecimentos, sugestões, experiências, sentimentos, atitudes, valores, reações, metas, expectativas, etc.

Há, por isso, que ter em conta que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras: as informações podem gerar efeitos inesperados e não ser bem recebidas por todos e é útil ter isso em mente quando das decisões que à comunicação interna dizem respeito – a comunicação de uma organização não deve ter como objetivo agradar a todos os colaboradores (COSTA; OLIVEIRA, 2020).

A respeito do papel da comunicação nas organizações, Cunha (2020) destaca que esta é fundamental, necessária e importante para um bom funcionamento, tendo em vista que se refere a uma área de desenvolvimento organizacional que afeta a produtividade da organização e a sua coesão.

Além disso, a comunicação impacta na motivação dos colaboradores, na identidade e reputação da organização e cumprimento dos respetivos valores. Dessa forma, é importante compreender de que modo a comunicação interna tem um impacto tão forte no desenvolvimento destes indicadores e como, através de uma comunicação interna bem aplicada, o alcance do sucesso se torna visível (GALLO, 2017).

No contexto da sucessão familiar, a comunicação é deveras importante, pois para o sucessor, nem sempre é fácil estabelecer uma dinâmica de Comunicação Interna com as demais pessoas da empresa (CASTILHOS et al., 2012). Especificamente, destaca-se que é bastante comum que na sucessão familiar, os filhos sucessores acabem lidando com o dilema da aceitação, aprovação e valorização tanto dos funcionários, quanto dos membros da família que estão na direção da empresa.

Nesta perspectiva, há a necessidade de que em algum momento o sócio fundador, que geralmente é o patriarca ou a matriarca da família, deva definir claramente quem ficará na administração dos negócios, assumindo um dos cargos-chave da empresa ou até mesmo a diretoria da mesma e fazer um processo de comunicação claro nesse sentido de anunciar sua decisão (ZELLWEGGER; NASON; NORDQVIST, 2012). Porém, devido a hierarquia familiar presente na organização, o sucessor, em geral, enfrenta dificuldades na tomada de decisões e de aplicação de novos métodos dentro do ambiente empresarial, visto que poderá haver interferências e conflitos com as ideias iniciais de seus antecessores devido ao pensamento de diferentes gerações.

Diante disto, percebe-se a relevância de identificar as maiores dificuldades encontradas por esses sucessores no processo de sucessão em suas empresas. Disse a sucessora a respeito das dificuldades ideológicas que enfrenta no processo sucessório na empresa familiar.

“Apesar de ganhar confiança dos fundadores da empresa em seguir adiante e de tomada de decisões, enfrentei muitas dificuldades ideológicas com eles. Por exemplo: a administração que meu pai tinha

experiência com seus 20 anos de trabalho era outra completamente diferente da minha, que cheguei sugerindo mudanças que observava necessárias. Isso cria resistência e certo incômodo em mudar. Os vícios e a cultura estabelecida eram antigas e muitas vezes sem serventia pra o momento atual. Muitas questões burocráticas precisavam ser ajustadas, mas por certas resistências em mudanças, em entender que “sempre foi assim”, se fazia de forma bem mais lenta e gradual. Mesmo tentando estabelecer uma comunicação explicativa, explanatória dos benefícios que aquilo que foi sugerido poderia trazer, o clima organizacional se tornava bem mais tenso e difícil”.

É de grande importância que as empresas familiares saibam lidar com os conflitos que possam surgir, visto que nenhum empreendimento sobrevive a conflitos não solucionados, como disputas de poder, desconsideração pela cultura organizacional, entre outros (SILVA, 2020).

Os fundadores, por norma, tentam perpetuar o seu legado e a continuidade da empresa, incentivando comportamentos empresariais, ajudando os filhos a desenvolver as suas habilidades, valores, confiança e a aprender a aceitar a responsabilidade, esperando que os membros atendam aos mais altos níveis de profissionalismo executivo

Por conseguinte, como Borges (2009) elucida, a aceitabilidade, bem como a credibilidade são fatores que, juntos, levam o sucessor a obter a legitimidade, pois no momento que este assume responsabilidades e começa a tomar decisões importantes para o crescimento da empresa, assume posturas de autonomia e confiança em si mesmo e nos demais envolvidos, levando-o a alcançar posições de poder.

4.2.2 Estratégias frente aos desafios na sucessão familiar

Considerando o objetivo específico de identificar quais estratégias a herdeira de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB está adotando frente ao processo de sucessão familiar, a sucessora disse que a escuta e o diálogo tem sido suas principais estratégias, para lidar com os desafios frente ao processo de sucessão familiar, bem como em relação a comunicação interna.

“Sempre procurei entender que as visões de cada administrador eram diferentes. Mesmo que os problemas estivessem bem visíveis, as soluções eram vistas de forma diferente, e nem sempre iria agradar o outro. Assim como a presença de uma pessoa mais nova e com visões diferentes possa assustar de início, sempre acreditei na força do diálogo, da explicação e da paciência, por mais difícil que seja em alguns momentos. Por mais desafiador que seja seguir com um negócio que não foi criado por você, que possui uma cultura já estabelecida, possui visões diferentes da sua, acredito que tudo seja melhor definido quando todas as partes entendem de forma pacífica que tudo pode ser melhorado. Já passei por muitas situações de querer jogar todo trabalho feito pro alto porque simplesmente não conseguia um bom desempenho com a comunicação e com a rejeição dos seus princípios. Sei que todas as partes (sucessor/sucedido) precisam passar por fases, nada vem da noite pro dia. Na minha

experiência de sucessão, eu entendo o problema, estudo o caso, busco soluções e chego aos sucedidos com explicações do que seria melhor pra a empresa. Isso tem me dado ótimos resultados de satisfação de ambas as partes”.

O processo sucessório é um investimento a longo prazo, onde inicia-se nos primeiros anos de vida do sucessor. Os conflitos originam-se a partir do momento que o herdeiro se torna apto para as tomadas de decisões sem o auxílio dos pais administradores. Assim, defende-se que o planejamento bem construído de sucessão é importante para encaminhar de maneira justa e sem conflitos o mesmo, essa é a melhor estratégia a ser adotada.

Oliveira (2010) fala que em uma sucessão familiar, existem vários aspectos relevantes, mas que quando trabalhados e planejados em conjunto, permitem a cada parte envolvida assumir maior responsabilidade e se comprometer mais intensamente com a longevidade no negócio.

Segundo Adachi (2006), cada empresa é única e possui uma cultura organizacional própria, portanto, uma sucessão bem planejada e executada, enquanto as duas partes estão dispostas a assumirem novas funções, é essencial para que não haja uma ruptura bruta nas relações internas e externas na organização.

O assunto, na maioria das vezes, é adiado pelos gestores, por associarem a ideia de sucessão à morte de algum familiar e não ao planejamento a longo prazo para a sobrevivência da empresa (NAVE et al., 2020; SILVA, 2020).

Segundo Oliveira (2010) os resultados a serem alcançados são estabelecidos nos objetivos e a forma como se deve alcançar é definida no planejamento estratégico quanto à abordagem legal, nesta circunstância, o tratamento com os herdeiros deve considerar o Código Civil brasileiro, onde é estabelecido a ordem de preferência dos herdeiros; e quanto aos agregados, pois eles também podem ser considerados como herdeiros, bem como os cônjuges dos herdeiros, a depender do regime de casamento.

Por sua vez, a delegação de responsabilidades é um aspecto estratégico para observar as habilidades do sucessor, como também pode se tornar um para que este participe da expansão dos negócios da empresa, o que poderá contribuir para que ele obtenha credibilidade (TIRDASARI; DHEWANTO, 2020).

De acordo com Cervo, Braido e Conto (2020) e Nave et al., (2020) o processo de sucessão não é uma ferramenta pronta a ser aplicada em toda empresa, pois existem alguns passos para melhor orientar esta transição. Porém, cada situação exige determinadas competências do sucedido e do sucessor.

O cuidado que o sucessor deve ter ao gerir a empresa. Ele não deve tentar ser exatamente como seu sucedido foi, ao mesmo tempo em que não deve tentar demonstrar ter uma visão melhor e modificar tudo o que vinha sendo feito. O sucessor deve se ater a manter a sequência do negócio, preservando o que é bom e reinventando o resto.

A comunicação interna tem como principal objetivo garantir a transmissão dos valores e da cultura da organização (FERRARI, 2021), surgindo como um fator aglutinador dos colaboradores relativamente à organização, garantindo a motivação, envolvimento e valorização da parte do público interno. Desta forma, considera-se como uma função estratégica no seio de uma empresa, podendo ser considerada como potenciadora de união de todas as outras estratégias organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão familiar caracteriza-se como um conjunto de ações e eventos que conduzem à transição de liderança de um membro da família, envolvendo a transferência de propriedade para um sucessor. Como visto neste estudo, refere-se a um processo que requer ajustamento da função mútua entre o fundador e a próxima geração dos membros familiares em que a comunicação interna torna-se um fator relevante para o sucesso da sucessão. Nesse sentido, buscou-se no presente artigo a dinâmica de comunicação interna no processo de sucessão segundo um herdeiro gestor de uma empresa familiar do ramo de fabricação de calçados em Campina Grande – PB.

Com base nos resultados, a sucessão familiar, em uma organização, aparenta ser algo natural e fácil de concretizar-se. Todavia, não é esta a realidade de todas as empresas que trabalham em família.

A análise dos dados obtidos revela que a sucessora entrevistada demonstra domínio do que acontece no ambiente organizacional, tanto nos aspectos que podem ser melhorados e nas razões por detrás desses acontecimentos, como daquilo que é a realidade organizacional e que contribuiu para o seu desenvolvimento. Sua trajetória na empresa e sua formação acadêmica estão contribuindo nesse processo sucessório.

Como visto neste estudo, a sucessão familiar é uma temática complexa que abrange diversos paradigmas, pois não envolve somente a empresa, mas sim relações familiares, sentimentos de frustração, medo e ansiedade, entre tantos outros problemas e dúvidas inerentes à empresa familiar.

A sucessora identifica desafios nesse contexto, todavia, apesar do confronto com algumas limitações, ela revela encontrar na comunicação interna, numa perspectiva da complexidade, estratégias de escuta para construir confiança e confiabilidade. Isto tem ajudado no ambiente organizacional desta empresa, que se encontra em próspero crescimento.

Assim, conclui-se que a sucessão familiar é um processo demorado que deve ser planejado com calma e a longo prazo, devendo o fundador se preparar para, em um futuro próximo, realizar o processo sucessório. Para assumir a direção de uma empresa familiar, ser herdeiro não é o suficiente. O sucessor precisa estar munido de conhecimento técnico e experiência, ter pleno conhecimento sobre a história da organização e do legado preparação.

Assim, preparar, o mais cedo possível, o candidato à sucessão é necessário, pois este é um processo que não deve ser atropelado, mas realizado de maneira planejada. Neste contexto, a comunicação interna e o planejamento surgem como ferramentas de auxílio para o gestor e seu sucessor, como uma estratégia de sobrevivência em longo prazo. Considerando a importância desta temática no campo de estudos da Administração, sugere-se estudos futuros que aprofundem a temática das experiências e estratégias adotadas pelas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

BALDISSERA, R. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação.** In M. M. K. Kunsch, A comunicação como fator de humanização das organizações (pp. 61-76). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **Revista E-compós**, 17(2), 1-15, 2014. Retirado de <http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/1043/779>

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1997.

BERNHOEFT, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 3 ed. São Paulo: Nobel, 1993.

BRASIL. Ministério Nacional da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 196/96 sobre pesquisa envolvendo seres humanos.** Bioética 1996; 4(2):15-25.

BRUM, A. de M. **Endomarketing:** estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competência. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.

CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 277-293, jan./dez. 2021.

CASTILHOS, D.; SOARES, S.; MULLER, E. S.; QUEVEDO, D. Comunicação interna: relação entre Empresa e colaboradores, um estudo de caso BBR - **Brazilian Business Review**, vol. 9, núm. 1, 2012, pp. 47-64 FUCAPE Business School Vitória, Brasil.

CHIAVENATTO, I. **Administração nos Novos Tempos.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000 p. 142.

GALLO, C. **Comunicação é tudo!:** os segredos dos maiores comunicadores de negócio do mundo. São Paulo: Landscape, 2017.

CERVO, N. H.; BRAIDO, G. M.; CONTO, S. M. de. Planejamento da sucessão nas indústrias familiares de Muçum/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 12, n. 1, 2020. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas>

COSTA, E.; OLIVEIRA, T. da S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020. DOI: 10.11606/issn.2176-1507.v22i2p397-409. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CONSTANZI, R.; LANZANA, A. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.** São Paulo: Negócios Editora, 1999.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, C. W. C. P da. Contributo da comunicação interna na cultura geracional – estudo de caso: Siemens Portugal. **Dissertação** apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade. Faculdade de Ciências Humanas, 2020.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. & CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (6ª edição). Lisboa: RH Editora, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERRARI, M. A. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. **Organicom**, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 23-35, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/188608>. Acesso em: 21 out. 2022.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio. 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 83, p. 212-227, 2020.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, teoria e fundamentos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

_____. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

_____. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 1, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 18 nov. 2022.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Altas, 2005.

_____. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **RAUSP Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, 21(3), 217-236, 2008.

LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MAMEDE, C. A. S.; MELO, M. C. O.; PINTO, R. A. A visão empreendedora e o processo de sucessão em empresa familiar. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 1, p. 169-187, 2017.

MCPHEE, R. D.; IVERSON, J. Agents of constitution in comunidad: constitutive processes of communication in organizations. In: PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. **Building theories of organization: the constitutive role of communication**. Routledge: New York, 2009.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001

NASSAR, P. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. 174 p.

OLIVEIRA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_4. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 18 nov. 2022.

NAVE, E., ALVES, H., FERREIRA, J., do PAÇO, A., RAPOSO, M., FERNANDES, C. Estratégia e planeamento da sucessão de Empresas Familiares: Estudo de caso múltiplo. **CIEM** - 10ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo. Universidade de Aveiro (Novembro), 2020.

SILVA NETO, R. Familiar & Sucessão. Sala virtual A empresa familiar. empresa familiar. Revista **Contabilidade & Finanças**, 30(79), 14-27, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas. 2010.

OLIVEIRA, F. N. S. de. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_4. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 6 dez. 2022.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 14(43), 2021.

ORO, I. M., & LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. **Revista Contabilidade & Finanças**, 30(79), 14-27, 2019.

SEBRAE Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores., 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=De%2>

Oacordo%20com%20dados%20do,Brasil%20seguem%20o%20modelo%20familiar>. Acesso em: 27 de Julho de 2022.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea. 1999. 125 p.

REGO, F. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceito, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Editora Summus, 1986.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SANTOS, R. **O que é comunicação**. Lisboa: Difusão Cultural, 1992.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 17(1), 1-36, 2004.

SIEDLARCZYK, J.V.G. MORAIS, L. P. D. CORREA, V. H. G. SILVA, R. D. M. D. MUNIZ, H. F. P. A. O Processo De Sucessão Empresarial Em Micro e Pequenas Empresas. **18º Caderno de Resumos de Práticas Administrativas**. 2018. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/univr/wp-content/uploads/sites/10004/2022/01/18-caderno-de-praticas-administrativas-2021-2.pdf#page=96> Acessado em: 22 de agosto de 2022.

SILVA JUNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 107-117, 2006. DOI: 10.1590/S0080-21072006000100009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44378>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SILVA, A. da; POBURKO, C. T.; PASSOS, L. F. dos; TORTELLI, R. dos P.; FREIRE, M. T. M. A comunicação interna em empresas familiares. **Revista de Estudos da Comunicação**, [S. l.], v. 11, n. 26, 2010. DOI: 10.7213/rec.v11i26.22349. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/estudosdecomunicacao/article/view/22349>. Acesso em: 21 out. 2022.

SILVA, T. S. da. Os desafios do processo sucessório na empresa familiar: um estudo de caso no setor de pesquisa de mercado. **Dissertação**. UFPE. Recife, 2020.

SOARES, A. T. N. **Comunicação e organizações sob influência da complexidade e do risco**: uma análise conceitual. In: Eduardo de Jesus; Mozahir Salomão. (Org.). Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo. São Paulo: Annablume, 2008.

SOARES, G. G. et al. Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100424, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>

TESTON, S. F., & FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, 20(5), 524-545, 2016.

TIRDASARI, N. L.; DHEWANTO, W. When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. **Journal of Family Business Management**, v. 10, n. 4, p. 349-359, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZELLWEGER, T. M., NASON, R. S., & NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. **Family Business Review**, 25(2), 136-155, 2012.

Anexo A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o(a) aluno(a) de graduação **Eduardo Raffael Morais de Almeida Souto**, do curso de Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. – UEPB. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevista com o sucessor visando, por parte do(a) referido(a) aluno(a) a realização de sua tese de graduação. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada presencialmente e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O graduando providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Assinatura

Campina Grande - PB, _____ de _____ de 2022

Anexo B – Roteiro de Entrevista



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Roteiro de entrevista

- 1) Gostaria que você falasse um pouco sobre a trajetória da empresa, como surgiu, quem fundou, quem administra e como vem se organizando ao longo dos anos.
- 2) E sobre você, enquanto sucessor, fale-me sobre sua trajetória e funções aqui na empresa.
- 3) E como foi/está sendo o processo de passagem de pai para filho (processo sucessório).
 - a. A respeito da escolha do(s) sucessore(s), como ocorreu?
 - b. Foi elaborado um plano de sucessão?
- 4) Em relação a dinâmica de comunicação interna nesse processo de sucessão, como você descreve e avalia esse processo?
 - a. Comunicação sucessor-sucedido
 - b. Comunicação com os colaboradores/ funcionários
- 5) Você tem enfrentado algum desafio nesse processo de sucessão? E na comunicação interna? Se sim, conte-me um pouco a respeito, por favor.
- 6) Diante desse processo, quais estratégias você tem adotado para lidar com os desafios frente ao processo de sucessão familiar. E em relação a comunicação interna, quais estratégias tem adotado

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela força, coragem e determinação que me concedeu até aqui.

Aos meus pais Egberto Figueiredo Souto e Vladileide Morais de Almeida Souto pelo amor, paciência, ensinamentos e por não medirem esforços para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar e me formar.

Ao meu irmão Allaho Eriberto Morais de Almeida Souto, pelo incentivo e conselhos, pela força em momentos difíceis e por me servir de inspiração. E a minha prima, que considero irmã, Natália Ketllyn Almeida Souto, que também me deu apoio e é um dos meus norteadores de vida.

Agradeço a minha namorada, Rebeca Cavalcante Diniz, que compartilhou comigo esse momento e me ajudou bastante nessa jornada acadêmica.

A minha orientadora, Ohana Trajano Barbosa, pela constante ajuda e orientação neste trabalho, por ser uma professora brilhante e me dar a oportunidade de aprender seus ensinamentos.

E, por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram nesse processo de formação acadêmica.