



## **O profissional de Relações Públicas como colaborador na prevenção e administração de situações conflitivas em empresas familiares.**

**Ana D'Amico,  
ESPM/RS e Univates.**

### **ABSTRACT**

As discussões de estratégias gerenciais e os manejos de situações de conflitos emergenciais em empresas familiares são assuntos que permeiam expressivamente a literatura atual, o que, aliado à noção de interdisciplinaridade profissional, nos coloca a idéia de que profissionais precisam de outros profissionais.

Assim, o presente estudo investiga a empresa familiar e a família, tendo como inquietude a necessidade de perceber como o profissional de relações públicas pode colaborar na prevenção e administração de situações conflitivas nessas empresas.

Faz-se necessário, para isto, explicitar o processo de relacionamento entre a empresa familiar e a família, expondo o processo de comunicação entre os mesmos e evidenciando as variáveis de poder configuradas no sistema empresarial familiar. O trabalho foi desenvolvido a partir da abordagem sistêmica, optando-se em utilizar o método Estudo de Caso, de acordo com Yin (2001), por este possibilitar maior integração entre pesquisador e objeto de estudo. O Estudo de Caso tem seus pressupostos embasados em um modelo dialético de análise, que visa a identificar os diversos prismas de um objeto de pesquisa e traz dados obtidos no confronto com a realidade.

Constata-se, a partir disto, a necessidade de despertar para a consciência de que empresas que não gerenciam prevendo momentos conflitantes e de crise têm maior probabilidade de fracassar por inabilidade para reagir às mesmas. Averigua-se que tal gerenciamento, quando realizado com multidisciplinariedade profissional, poderá ser solução em momentos críticos, pois alia a experiência de vários profissionais, entre eles os relações públicas. Estes possuem conhecimento de planejamento e intervenção em situações conflitantes e em momentos de crise. Assim, a constituição de um grupo interdisciplinar, sob orientação do profissional de relações públicas, pode enriquecer discussões



e ampliar possibilidades na condução de processos de negociação em sistemas empresariais familiares.

As relações públicas surgiram para auxiliar no desenvolvimento das organizações que, devido às mudanças sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, passaram a viver uma nova fase. Desta forma, a organização necessita de ajuda para melhorar e adaptar suas políticas, metas e objetivos. Além disso, necessita esclarecer seu público a respeito das inevitáveis mudanças e conflitos que ocorrem, evitando, assim, incerteza, insegurança, desinformação, que prejudicam o desenvolvimento e a qualidade dos trabalhos. Portanto, há necessidade de se compreender e desenvolver mecanismos que auxiliem na constituição de relações transparentes e profissionalizadas das práticas administrativas da estrutura empresarial.

Com isto, a introdução de pessoas estranhas para gerenciar cargos de poder de decisão, como os de comunicação, integradas aos membros familiares, é uma alternativa que permite alcançar harmonia empresarial. Pessoas alheias ao sistema familiar o tornarão mais racional e menos personalizado, evitando o problema que as famílias muitas vezes têm para dar prosseguimento aos seus empreendimentos. Faz-se necessária, então, a separação entre interesses familiares, administrativos e de propriedade, o que será possível por meio da incorporação às suas estruturas de novos posicionamentos, paradigmas e profissionais, devido à necessidade natural de renovação.

Em vista disso, optou-se por desenvolver um estudo para alavancar reflexões que possibilitem constituir novas perspectivas para compreender e intervir no ambiente complexo das empresas familiares, por acreditar-se na oportunidade de se criação de estratégias que auxiliem a profissionalização das relações entre os integrantes de uma empresa familiar

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar, família, relações públicas, comunicação e poder

## **O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO COLABORADOR NA PREVENÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE SITUAÇÕES CONFLITIVAS EM EMPRESAS FAMILIARES.**

As empresas familiares são instituições seculares e estão presentes em praticamente todos os sistemas econômicos do mundo. Sua participação é decisiva e relevante na economia mundial, movimentando bilhões de dólares e empre-



gando um número expressivo de trabalhadores. Estas são compostas por dois importantes e complexos sistemas: a empresa e a família. Cada um possui suas características específicas, regras, normas e sistemas de funcionamento. Quando unidos na forma de empresas familiares, necessitam de atenção redobrada, pois suas dinâmicas particulares fazem com que além de interligação, em determinados momentos, haja sobreposição, ocorrendo dificuldade de identificar as fronteiras de cada sistema.

O presente artigo investiga a empresa familiar e a família, tendo como inquietude a necessidade de perceber como o profissional de relações públicas pode colaborar na prevenção e administração de situações conflitivas nessas empresas. Para isto, faz-se necessário explicitar o processo de relacionamento entre a empresa familiar e a família, expondo o processo de comunicação entre os mesmos e evidenciando as variáveis de poder configuradas no sistema empresarial familiar.

No Brasil, academicamente, vários trabalhos vêm sendo desenvolvidos sobre empresa familiar, a maioria sob o prisma da administração, antropologia e psicologia, onde os focos de estudos recaem sobre as questões de sucessão familiar; profissionalização da empresa familiar; estrutura familiar; abordagem clínica, entre outros temas. Há, assim, uma lacuna na abordagem dos temas empresa familiar e família sob o prisma da comunicação e das relações públicas.

A abordagem comunicacional, de relações públicas e de poder, juntamente com o enfoque sistêmico é utilizada neste artigo para analisar os sistemas empresa familiar e família, permitindo uma reflexão diferenciada sobre os fatores que permeiam as relações entre ambos os sistemas. Isso porque os interesses pessoais das famílias necessitam ser equilibrados com os interesses empresariais, evitando o conflito entre os sistemas e a prevalência da família sobre a empresa. O profissional de relações públicas pode intervir no processo de relação de poder do sistema empresa familiar e público-família levando à cooperação entre ambos por meio de ações preventivas e administrativas.

A partir deste fundamento, o trabalho é desenvolvido com a abordagem sistêmica, optando-se em utilizar o método Estudo de Caso, proposto por Yin (2001). Faz-se uso de pesquisa qualitativa, sendo utilizadas as técnicas de coletas de dados de análise documental e entrevistas com os atores familiares e empresariais. Foram entrevistados os quatro familiares que trabalham no



empreendimento, fundador e três filhos, a esposa do fundador, além de outro filho que não trabalha na empresa. O instrumento eleito para a coleta de dados é o roteiro norteador, aplicado de forma individual e com registro em áudio da entrevista. Uma vez coletados os dados por meio das entrevistas, passa-se à etapa de organização e análise das falas, segundo a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

Ao fazer um levantamento dos suportes teóricos, constata-se, primeiramente que dentro de um sistema, os elementos que o compõem estão em constante movimento, em busca de encaixes, interligações, a fim de formar o todo. O resultado dele depende das variações das partes que, ao se colocarem juntas, passam a se afetar e delinear o formato do conjunto. Em vista de um resultado harmônico, é oportuno que se persiga o ajuste pleno entre as partes. Sobretudo, destaca-se que tais princípios possuem aportes teóricos de Poster (1979), Papp (1992) e Minuchin (1999).

Na abordagem sistêmica, os elementos que formam um todo possuem características diversas, podendo ser desde um indivíduo a uma organização. No caso deste trabalho, encontra-se a complexa conexão de indivíduos que juntos integram as organizações família e empresa. Tal composição resulta na formação da empresa familiar, que pode ser considerada um sistema aberto, pois, como coloca Srour (1998), as organizações, no caso empresarial e familiar, possuem partes que interagem entre si e com o ambiente onde estão inseridas. Contudo, tanto o sistema empresarial, como o familiar, possuem vida própria, sendo constituídos de maneira antagônica, como ostenta Bernhoeft (1989), mas que, conseguem, ao mesmo tempo, se afetar, aproximando-se e distanciando-se, num jogo de constante luta e movimento de interesses e objetivos.

Entrar na realidade do sistema empresarial familiar corresponde a desvendar as tramas que se tecem também no núcleo familiar, formado pelo conjunto de pessoas que, de forma consciente, de acordo com Lakatos (1985), e sistemática, conforme Poster (1979), compartilham papéis, ações, poder e comunicação, formando um único sistema que tem como objetivo principal a socialização dos componentes. Além de tais seres possuírem interesses díspares, eles vivem como atores que desempenham papéis definidos e diferenciados em diversos ambientes, mas que são concomitantes e opostos.

Ao voltar-se para o sistema empresarial familiar encontra-se, como aponta Semler (1988), propriedade e administração sendo controlados por pessoas



que possuem vinculações sangüíneas e afetivas provenientes da família, que possui influência direta ou indireta no negócio. O autor segue destacando que a empresa é idealizada e constituída pelos seus fundadores que integram o sistema familiar. Por sua vez, Oliveira (1999) expõe que há forte interação entre normas, políticas, filosofias, e cultura tanto do sistema empresarial como familiar, ocorrendo uma associação e transposição de um para o outro, sendo que, em determinados instantes, surge a sobreposição, considerada prejudicial para ambos os sistemas, devido à possibilidade de anulação e desaparecimento de um deles.

Constata-se que indivíduos pertencem a diferentes sistemas; desempenham diversos papéis; cumprem inúmeras regras e possuem diferentes níveis de poder que é exercido para que as metas e objetivos de todos passem a ser comuns e interligados num processo de influência, como expressam Bernhoeft (1989) e Lerner (1991), onde a casa afeta o escritório e vice-versa, sendo um sistema reflexo do outro. Encontra-se na família a base, mas, na empresa, o sustento. Em vista disso, é forçoso que determinadas regras sejam fixadas, a fim de propiciar clima favorável para ambos os sistemas, em detrimento de ações de favoritismo e paternalismo tidas por Semler (1988) como fatores prejudiciais ao ambiente empresarial familiar. Neste contexto, é muito provável que, cedo ou tarde, será sentida a necessidade de incorporar às suas estruturas novos posicionamentos, paradigmas e profissionais. Assim, há necessidade de se compreender e desenvolver mecanismos que auxiliem na constituição de relações transparentes e profissionalizadas das práticas administrativas da estrutura empresarial familiar. Entenda-se aqui profissionalização, segundo Bethlem (1994), como estabelecer regras profissionais de eficácia e eficiência dentro de uma empresa familiar na escolha e contratação de seus dirigentes.

Segundo Fritz (1993: 232-233) "estranhos nas empresas tendem a ter um efeito de fermento". Contudo, de acordo com Lodi (1978) as empresas familiares, normalmente, tendem a rejeitar a colocação de executivos que não sejam familiares na sua gestão, pois isso serve como comprovação de certa incompetência do núcleo familiar em gerir seus próprios negócios. Porém, em razão do processo atual de aceleração da globalização, há imposição de se estabelecerem novas e profundas transformações que desenhem um novo perfil e uma nova performance e que, conseqüentemente, tragam mais dinamicidade administrativa no segmento empresarial familiar. Desse modo, busca-se analisar criticamente esse processo em relação aos princípios e às práticas predominantes no gerenciamento das empresas familiares e, ainda, ampliar as



possibilidades de prevenção e solução de situações conflitivas no mesmo ambiente.

Nesse contexto, para viabilizar essa realidade, pode agir o profissional de Relações Públicas, pois apresenta características que facilitam o processo de articulação e mediação no relacionamento da empresa com seus familiares. Desse modo as relações empresariais e familiares podem e devem ser administradas com atuações de profissionais externos e dos membros da família, compondo uma equação de profissionalismo, razão e emoção na busca da convergência e equilíbrio entre objetivos, metas e desejos particulares.

Transpondo tal pensamento para o sistema empresarial familiar, percebe-se que a eficiência no processo de relacionamento entre seres únicos e com múltiplos papéis, se efetivam por meio da comunicação. A comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer sistema, podendo ser promovida na empresa familiar pelo profissional de relações públicas. Este irá gerenciar e estabilizar por meio da prevenção e administração de situações conflitivas, que de acordo com March e Simon (1975), são provenientes de um colapso no processo decisório, estando aqui voltados para o processo de comunicação e poder.

É, portanto, um erro conceber as Relações Públicas atuando apenas em caráter emergencial, com ações esporádicas para solucionar problemas pontuais que prejudicam momentaneamente a comunicação entre a empresa e seus públicos. Essa atitude é insuficiente para sanar dificuldades nas relações, apenas atenuando mas não resolvendo os conflitos. As Relações Públicas devem agir preventivamente mediante a intervenção no processo, e isso ocorre, segundo Simões (1995), por meio de quatro operações, descritas a seguir.

Inicialmente o profissional diagnostica o estado do processo político do sistema, verificando em que nível de interação se encontra a relação de poder e de comunicação. Após realiza investigações escutando as partes, verificando seus interesses e o nível de comunicação atual e passado, chegando ao diagnóstico, que levanta dados para a redução da incerteza para a tomada de decisão, e ao prognóstico, uma antevisão do que ocorrerá no futuro nas relações dos sistemas. Como terceira fase há a assessoria aos líderes da empresa familiar, de acordo com a localização da causa do problema ou da eficácia da ação organizacional. Salienta-se que se o conflito já se tenha sido instaurado por interesses opostos, o profissional deve propor uma negociação baseada



no princípio ganha-ganha das partes. Por fim, há a última operação, composta da comunicação, a informação ou a negociação, que permitem, assim, retornar à primeira operação, ou seja, identificando a evolução dos níveis da relação.

O profissional de relações públicas, ao aplicar essas quatro etapas na empresa familiar, está trabalhando sob o enfoque da comunicação e, fundamentalmente, de poder que permeia as relações entre os sistemas familiar e empresarial. O processo de comunicação facilita o entendimento e conservação do sistema. É benéfico que no processo de relacionamento exista a ação continuada de trocas, partilhas e diálogos, para evitar seu possível rompimento. Essa ação, contudo, além de ser percebida como compartilhamento de idéias, fatos, opiniões e emoções, possui o sentido de relação, sendo percebida como um meio de influência na inter-relação entre dois ou mais seres, como expõem Thayer (1967), Berlo (1970), Rego (1986) e Simões (2001).

Neste artigo entende-se por poder, com o aporte teórico de Parsons (1969), Blau (1974), Bernardes (1990) e Simões (2001), a capacidade de um sujeito ou sistema, designado como A, decidir ou influenciar a decisão de B, envolvendo, de forma aparente ou não a produção de efeitos. Tal efeito é obtido também, a partir do dimensionamento do poder distribuído e exercido. Percebe-se que, tanto na família como na empresa, o exercício de poder manifesta-se de forma constante, mutável, regulando decisões e atitudes individuais ou coletivas. Em ambos os sistemas, os padrões de autoridade necessitam ser estabelecidos e comunicados previamente para que sejam assimilados e respeitados, evitando que o conflito, que sempre se mostra latente, venha à tona, prejudicando a convergência e harmonia dentro dos sistemas, como expõe Simões (2001).

Outrossim, autoridade, na medida exata, favorece a que pessoas que possuem níveis distintos de poderes conferidos pelos seus papéis e cargos fiquem sob determinado controle, o que é oportuno, também, para a legitimação dos sistemas. Como ressalta Galbraith (1984), na família, a autoridade maior é garantida aos pais, que não necessitam expressá-la, pois esta é percebida de maneira natural pelos seus filhos. Na empresa familiar está centrada no proprietário, fundador e também pai, marido e patrão, que possui direitos legítimos e legais, de acordo com Weber (1979). Percebe-se assim, estar a conquista de um sistema atrelada ao outro, um dando sustentabilidade e poder ao outro, ligados diretamente ao controle familiar, propiciando um equilíbrio de interesses num



jogo eterno, velado ou desvelado de força e poder.

O processo de comunicação e as variáveis do poder são faces da mesma moeda. Através da comunicação interagem seres humanos e sistemas, família e empresa familiar, que se afetam e influenciam fazendo com que o poder seja exercido com plenitude. Para que esse processo se desenvolva de maneira satisfatória, há espaço para atuação preventiva do profissional de relações públicas, visto neste trabalho como qualificado para lidar com relações conflitantes. Este profissional, ao intervir nos estados e movimentos do exercício de poder do sistema empresarial familiar, obtém a cooperação entre as partes fazendo com que estas se conectem formando um todo coeso, sem sobreposição ou anulação de uma das partes.

Após o embasamento teórico, apresenta-se o Estudo de Caso, expondo-se o ambiente investigado, identificado como Empresa X. O ambiente escolhido para ser pesquisado é o de uma empresa brasileira situada no estado do Rio Grande do Sul, com mais de quarenta anos de atuação na área de prestação de serviço, tendo mais de sessenta empresas como clientes. Possui atualmente trinta e cinco colaboradores, dos quais quatro são componentes da família controladora da Empresa X. O patriarca, fundador do empreendimento, possui formação acadêmica na área de atuação e está na faixa dos sessenta anos. Seus quatro filhos possuem formação acadêmica. Os três que trabalham no empreendimento têm formação na área de atuação. A esposa e mãe não tem formação profissional, tendo optado por dedicar-se aos filhos e ao marido, cuidando do lar.

Destaca-se que durante o período de investigação não se verificou desentendimentos públicos entre os familiares. Não se presenciou brigas ou discussões no ambiente de trabalho. Também não se notou na empresa a presença dos demais familiares que nela não trabalham. Quanto ao convívio entre os familiares, no ambiente familiar, constata-se ser amistoso e afetivo. Salienta-se que foi observado haver um relacionamento entre filhos e pais, sendo o contato dos membros da família mais focado na figura paterna que na materna.

Após ambientação do cenário estudado, foram realizadas entrevistas com roteiro norteador junto aos membros da família que trabalham e aos familiares que não trabalham na empresa. Após a coleta dos dados, passou-se à etapa de organização e análise das falas, de acordo com a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (1977). Para fins de operacionalização do detalhamento



das entrevistas, foi realizada a análise por categorias, sendo as falas selecionadas a partir do critério de exaustão, optando-se por aquelas que além de se repetirem, fossem as mais significativas. Contudo, neste artigo não se transcreverá as falas dos entrevistados e, sim, se trabalhará a leitura da categorização final, que é feita a partir das falas e dos aportes teóricos.

QUADRO 1. CATEGORIAS DE ANÁLISE

Categorias a priori	Subcategorias <sup>1</sup>	Categorias Finais
- Empresa Familiar	- Origem - Significado - Dinâmica do trabalho - Relacionamento - Poder - Comunicação	- (Des)Entendimento da Empresa  - (Des)Entendimento da Família
- Família	- Ciclo de vida - Profissionalização	
- Comunicação	- Significado - Fluxos da comunicação - Fragmentação da comunicação - Barreiras na comunicação - Relações Públicas	
- Poder	- Classificação do poder - Dinâmica do poder	

Tanto na categoria (Des)Entendimento da Empresa como (Des)Entendimento da Família tem-se duas maneiras de análise. Primeiramente é apresentado o que é de entendimento da empresa familiar e da família, evidenciados nas falas. Em segundo, apresenta-se o desentendimento da empresa e da família que se mostram revelados pelo não dito, isto é, não aparece nas falas dos entre-

1. Em subcategorias diferentes existem elementos que são semelhantes e que se repetem em mais de uma, sendo eles profissionalização da empresa familiar, ciclo de vida da empresa familiar e significado do poder. Destaca-se que relacionamento, poder e comunicação aparecem em todas as subcategorias.



vistados de maneira ordenada e consciente. Contudo, também podem emergir conscientemente ou não, de maneira incoerente e desordenada, como ocorreu muitas vezes. Ao incluir esta análise, busca-se desvelar e compreender além do que o entrevistado pretende mostrar, encontrando o escondido, o contraditório, que enriquecem as análises desta pesquisa.

Na categoria (Des)Entendimento da Empresa é possível perceber alguns elementos acerca do entendimento dos entrevistados a respeito da sua empresa. Evidencia-se nas falas que a Empresa X é familiar, pois há a junção de dois sistemas, a empresa e a família. Como colocam Lodi (1989) e Semler (1988), uma das características da empresa familiar é a família deter o controle da propriedade e ou da administração. Os filhos da Empresa X conhecem a história do seu pai, por meio de mitos e ritos, como apresenta Poster (1979), e da empresa, conforme expõe Bernhoeft (1989). Destaca-se que ambas as histórias, da Família e da Empresa X, estão intimamente ligadas, ficando visível a valorização da tradição, antigüidade e comportamento empreendedor da figura de destaque do idealizador.

Fatores positivos da Empresa X se sobressaem em todas as falas dos entrevistados. Um dos aspectos positivos está relacionado ao crescimento do empreendimento, à garantia de emprego e futuro e à herança do negócio. Como Fritz (1993) e Lodi (1994) demonstram, os fundadores desejam garantir a seus familiares condições socioeconômicas benéficas e promissoras. Contudo, nem sempre os familiares percebem tal intenção.

Na análise das falas que remetem ao relacionamento, a comunicação e ao poder, percebe-se que o relacionamento é eventual e não constante entre os membros da Família X que trabalham no negócio. Contudo, os laços afetivos nesta empresa familiar são evidentes entre os entrevistados. Há a demonstração de emoções diversas, boas e ruins, que movimentam os relacionamentos, ora de forma negativa, ora de forma positiva, mesmo que tenha iniciado em um momento de conflito, mas que obrigam seus personagens a conversarem e se unirem, mesmo como última alternativa para a resolução de um impasse. Isto ocorre porque a comunicação está associada à decisão e logo, ao exercício de poder. Na Empresa X, fica nítida a falta de ações preventivas e de administração das situações conflitantes. Não há ação continuada de troca, partilha, comunhão e diálogo. Destaca-se ser unânime a percepção da falta de comunicação e da dificuldade de ela ocorrer no âmbito empresarial, gerando a necessidade de que alguém não pertencente ao núcleo familiar, não envolvido



afetivamente, trabalhe para promover esta comunicação. Identifica-se, assim, a necessidade de intermediação das relações entre os membros da Família X.

Quanto às variáveis de poder nesta empresa, fica bem visível que, conforme apresenta Weber (1979), estas são legais e tradicionais, estando centralizadas na figura do fundador. Todos os membros familiares entendem o poder como sinônimo de autoridade do cargo que se ocupa, isto é, resumidamente, quem tem poder possui um cargo e, assim, manda. Deste modo, na visão de todos os demais membros da família, a autoridade do fundador é legítima, devido ao poder que seu papel e posição ocupam dentro do sistema empresarial familiar, segundo aporte teórico em Katz e Kahn (1970), Etzioni (1980) e Simões (1995). Na Empresa X todos percebem e se submetem ao poder centralizado, mesmo que manifestem insatisfação em relação aos cargos que ocupam, nos quais não possuem autoridade nem autonomia.

Na categoria (Des)Entendimento da Empresa, agora se revela o que estava desentendido pelos familiares sobre a empresa, isto é, fatores implícitos, demonstrados de forma consciente ou inconsciente pelos entrevistados, em contraponto ao já expresso sobre os mesmos temas. Constata-se que os herdeiros não têm clareza de serem donos do negócio. Já seu pai tem a certeza de possuir uma empresa familiar. Além disso, realça-se que a criação, ao acaso, da empresa como familiar ocorreu de maneira não planejada.

A descoberta da falta de planejamento, que num momento mostra-se evidente e em outros não, tanto para o fundador como para os demais membros, auxilia a compreender o desentendimento, que se sobressai, junto com o entendimento dos membros da família. Estes não foram preparados e ensinados sobre o que é ser proprietário de um negócio familiar, pois não eram aguardados pelo pai no seu ambiente de trabalho, não tendo sido sua entrada na empresa profissionalizada. Com isso estabelecem-se visões diferentes da importância do negócio como sustento e garantia de futuro dos familiares. Além do que, não são planejadas ações preventivas que favoreçam as relações, aproximem objetivos, metas e interesses, tornando-as convergentes ao invés de divergentes. As situações conflituosas entre os membros da família que trabalham na empresa acabam sendo administradas de forma desordenada, não sistemática, permeada de uma proporção maior de emoções que de razões, ao serem gerenciadas pelos mesmos atores envolvidos nas situações de conflitos.

Com isso, surge a confusão entre os papéis empresariais e familiares que os



protagonistas desempenham e a dificuldade de os mesmos lidarem com as situações conflitivas. Atrelado a isso está a não imposição de limites e separação dos fatores que remetem à casa e ao trabalho. Este fato remete à questão do protecionismo, paternalismo e favorecimento como garantia de emprego, ao invés de competência, conhecimento e merecimento, demonstrado, assim, a falta de profissionalização dos familiares.

Nesse sistema empresarial familiar constata-se que a comunicação é desentendida, confusa e ineficaz. As pessoas acreditam haver barreiras na comunicação, mas o que de fato aparece é a carência no processo de relacionamento interpessoal. Na Empresa X a relação por meio da comunicação é falha, não havendo preocupação na sua promoção. A importância de cada membro dentro do sistema, os limites entre o sistema familiar e empresarial, a especificação das condutas e papéis a serem adotadas, o ensinamento dos modos normativos, além de não se efetivarem pela inexistência de planejamento e profissionalização da família, não acontecem pela falta de comunicação.

O desentendimento, quanto ao poder, está focado no fundador, que afirma não haver mais espaço no mundo moderno para o poder absoluto, devendo este ser compartilhado e que há a necessidade de se ouvir as outras pessoas. Contudo, isso de fato não é reconhecido pelos demais membros da família, e o que se apresenta é o poder concentrado apenas em uma pessoa, que emite ordens, cobra resultados e posturas, que dá espaços para os outros falarem, escuta, mas não distribui o poder.

Quanto ao (Des)Entendimento da Família, é possível identificar, nesta categoria, elementos sobre o entendimento dos entrevistados sobre a sua família. Constata-se que neste ambiente todos os membros da família têm consciência da árdua tarefa que é relacionar-se; que se envolver com o outro é complicado e que os conflitos existem no meio familiar. Ressalta-se, contudo, que todos continuam a manter contato, convivendo uns com os outros, buscando constantemente a convergência ao invés da divergência. Os interesses de cada um são diversos e o processo de relacionamento se caracteriza pela intensidade e complexidade, o que favorece os conflitos familiares, mas que, por outro lado, não impede seus membros de buscarem uma caminhada em conjunto, manterem contato social freqüente, levando seus integrantes a se entenderem e aproximarem dentro do que é possível no sistema familiar. Com referência ao poder, percebe-se que na Família X ele se estabelece em papéis distintos, pré-definidos, com conhecimento e aceitação por todos de maneira natural da



representação na figura paterna do poder patriarcal, o poder dos pais.

Na categoria (Des)Entendimento da Família, agora se revela o desentendimento de parte dos entrevistados sobre a mesma, expondo-se o confuso e implícito. Percebe-se que o processo de comunicação é o fator de maior relevância. Afere-se que há comunicação dentro do sistema familiar, contudo, o que sobressai é uma lacuna na comunicação, pois, como comunicar é partilhar e se fazer compreender, observa-se que as pessoas conversam, mas não interagem, não comungam. Nas falas estudadas encontram-se inúmeras mensagens que circulam desordenadamente, podendo atingir qualquer indivíduo. As pessoas mostram-se dispostas a falar, mas não demonstram se estão dispostas a ouvir. De acordo com Poster (1979), a família é vista como um sistema de emoções, movida pelos sentidos de seus integrantes, que se relacionam em meio a sentimentos diversos e até mesmo encobertos e antagônicos. Contudo, é forçoso que os interesses opostos sejam aproximados, que os indivíduos sejam ouvidos.

Foram impostos limites e fronteiras aos integrantes da Família X, o que fica evidente, principalmente, nas falas do patriarca, em relação ao sistema empresarial familiar que se interliga com o familiar. Este ensinamento é passado aos filhos, que, dentro do âmbito familiar, compreendem e aceitam. O desentendimento está mais nos limites da casa para o escritório do que do escritório para a casa, como exposto anteriormente.

Para finalizar o Estudo de Caso se realça que, quando se penetrou no ambiente dos entrevistados, estando-se em contato com o seu meio, procurou-se, dentro dos limites, sentir o que eles sentiam; enxergar o que eles viam, ou, até mesmo, aclarar o contrário, o não sentido e não visto. Contudo, isso só se aperfeiçoou com a confrontação e união dos sistemas e das técnicas. Tem-se o verbalizado pelos entrevistados em contraposição à realidade que foi observada.

Este artigo visou a exploração dos complexos sistemas família e empresa familiar, apresentando dados teóricos e práticos. Foi constatado que a empresa familiar e a família estão interligadas enquanto existirem ou mesmo quando desaparecerem, pois a essência de cada uma se perpetuará na outra, quer seja como uma lembrança ou uma realidade que continue proporcionando resultados.

Com isso, percebe-se que o que afeta um sistema atinge diretamente o outro,



num processo constante de troca, influência e relacionamento, onde partes distintas e com vida própria se aproximam, encaixam e compõe o todo da empresa familiar. Neste processo de relacionamento existem duas maneiras destes sistemas interagirem. A primeira, considerada a partir de pressupostos teóricos como positiva, privilegia a interligação de objetivos, interesses e metas individuais que necessitam ser convergentes e coletivas, a fim de buscar e atingir a harmonia. Já a segunda, considerada negativa, favorece a sobreposição entre sistemas, objetivos, metas e interesses pessoais que não se aproximam. Não há ações preventivas e gerenciamento efetivo do processo de relacionamento entre empresa-família. Neste momento, não são aplicadas formas de identificar causas dos impasses entre os sistemas, tendo-se, ao invés da antecipação ao impasse, a sua eclosão. Assim, os sistemas familiar e empresarial familiar passam a divergir e propiciar a desarmonia e até mesmo a anulação e desparecimento de um dos dois.

Por meio do teste empírico percebe-se que, na realidade pesquisada, a partir do Estudo de Caso, a Empresa X está situada na primeira maneira de interagir. Há a interligação do sistema empresa e família e não a sobreposição destas. Entretanto, não se evidencia uma ação preventiva no sentido da busca de aproximação entre os sistemas. Seus membros buscam a resolução dos impasses no processo decisório de maneira reativa e não proativa, planejada. Assim, a harmonia é perseguida, mas nem sempre alcançada em sua plenitude, por falta de um gerenciamento efetivo deste relacionamento, tendo em vista que os envolvidos no impasse são os mesmos a tentar achar suas soluções, imbuídos de sentimentos e emoções que por vezes tomam conta da razão e cujas escolhas levam por caminhos que fazem com que os sistemas divirjam, levando a sobreposição e anulação destes.

Assim, constata-se que o profissional de relações públicas está capacitado para evitar que isso ocorra no sistema empresarial familiar. Por meio de ações preventivas, atuando de forma a administrar as situações de conflitos que são sempre iminentes no relacionamento da empresa familiar com seus membros, pode contribuir para a coesão, a comunhão entre interesses distintos de parte dos personagens singulares e únicos que compõem o sistema empresarial familiar. Gerenciar conflitos e integrar interesses mostra que a funcionalidade da atividade de relações públicas adere aos mecanismos que tentam encontrar formas de identificar causas dos impasses entre os sistemas, antecipar-se a sua eclosão, mantendo-se sempre em estado iminente. Isto significa suprir as divergências, tendo em vista que a resultante final, a anulação e sobreposição



dos sistemas, é desastrosa.

Em relação ao objetivo proposto, explicitar o processo de relacionamento entre a empresa familiar e a família, expondo o processo de comunicação entre os mesmos e evidenciando as variáveis de poder configuradas no sistema empresarial ou familiar, conclui-se que um sistema social, seja empresarial ou familiar, se organiza, desenvolve e sobrevive graças ao processo de comunicação e às variáveis de poder que esses criam e mantêm, pois comunicação é o meio para exercício de poder na empresa familiar.

Fica evidente que a Empresa X não tem como ponto forte a comunicação entre os membros da família que trabalham no negócio, o que afeta diretamente, mas de maneira não pensada e identificada, seus relacionamentos e, conseqüentemente, a interligação entre os sistemas. Tem-se o processo de comunicação, mas não há resultante da comunicação, isto é, não existe comunhão entre as partes que compõem os sistemas empresarial familiar e familiar, faltando, principalmente, delimitação das fronteiras entre a casa e a empresa. Quanto à compreensão do exercício de poder na empresa familiar, onde sistemas repletos de controvérsias se fundem, contribuindo para influenciar no processo de relacionamento, constatou-se que o poder estabelece e fixa os papéis que cada indivíduo que compõe ambos os sistemas vai desempenhar dentro deles, além de ter interligação com o processo de comunicação. O poder é expresso por meio dela. Tal situação pode ser aparente ou encoberta, direta ou indireta. Como se apurou, quem possui poder busca controlar não somente pessoas, influenciando em suas ações, mas, sobretudo, o processo de comunicação entre essas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERLO, David K. Processo da comunicação: introdução à teoria e prática. Portugal: Cultura, 1970.
- BERNHOFER, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BETHLEM, Agrícola. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. São Paulo: Revista de Administração, V. 29, nº 04, out-dez/1994.
- BLAU, Peter Exchange and power in social life. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1974
- DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1992.
- FRITZ, Roger. Empresa familiar: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.



- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- LERNER, Walter. *Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio*. São Paulo: Nobel, 1991.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- MINUCHIN, Patrícia. *Trabalhando com famílias pobres*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAPP, Peggy. *O processo de mudança: uma abordagem prática à terapia sistêmica familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.
- PARSONS, Talcott. *Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas*. São Paulo: Pioneira, 1969.
- POSTER, Mark. *Teoria crítica da família*. Rio De Janeiro: Zahar, 1979.
- REGO, Francisco. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- ROSENBLATT, Paul C. et. al. *La familia en la empresa; comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresariales*. Buenos Aires: El Ateneo, 1995.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. SP: Summus, 1995.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THAYER, Lee. *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo: Atlas, 1972.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBER, Max. *Sociologia*. Org. Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 1979.