



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
CÂMPUS DE BAURU – SP
BACHARELADO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

BARBARA DE CARVALHO LIMA
CAROLINA YUMI MATSUMOTO

CULTURA DE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES
PÚBLICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRITIVO DE UMA
PEQUENA EMPRESA DE BAURU/SP

Bauru
2016

**BARBARA DE CARVALHO LIMA
CAROLINA YUMI MATSUMOTO**

**CULTURA DE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES
PÚBLICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRIPTIVO DE UMA
PEQUENA EMPRESA DE BAURU/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Comunicação Social da Faculdade de
Arquitetura, Artes e Comunicação
(FAAC) da Universidade Estadual
Paulista / Unesp – Bauru, como parte
dos requisitos para obtenção do grau
de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Eugênia
Porém.

Bauru
2016

A nossos pais, que sempre nos apoiaram e nos incentivaram a perseguir nossos sonhos e trilhar no caminho do saber.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter nos guiado durante todo o percurso da faculdade, nos dando forças nos momentos em que mais precisávamos Dele.

Aos nossos aclamados professores que sempre tiveram paciência e dedicação em passar seus conhecimentos através de sua nobre profissão. Principalmente e, excepcionalmente, à nossa professora e orientadora de trabalho final, Magê, que com tanto empenho em se desdobrar nas suas inúmeras tarefas, sempre disponibilizou tempo para nos dar suporte e nos guiar na etapa mais importante de nossas vidas! Você se tornou um exemplo para nós de engajamento, coragem, dedicação e integridade, e é uma pessoa incrível, professora!

Aos nossos namorados e amigos, que tiveram que ser muito (extremamente) pacientes conosco, nos dando muito amor e confiando em nosso potencial, principalmente nos momentos em que achávamos que não iríamos conseguir! Obrigada mesmo, João Vitor, Renan, Andréa, Júlia e Laís!

A meus irmãos, especialmente, Renan e Natalia, que durante toda a jornada universitária souberam me acolher, resgatando e evidenciando sempre o melhor de mim e que não deixaram a distância enfraquecer nossos laços fortes de sangue e coração! Muito obrigada por contribuírem tanto para cada ressignificação que ocorre comigo, me incentivando em ser alguém melhor cada dia mais.

À nossa família, por todo o suporte que sempre nos deram, por serem nosso alicerce e nosso bem mais precioso do mundo! Este trabalho é fruto de todo o conhecimento e credibilidade que vocês investiram em nós!

E por fim, gostaríamos de agradecer de coração à Unesp Bauru, que nos acolheu tão bem desde o início, apresentando pessoas maravilhosas e deixando em nossas memórias momentos inesquecíveis! Esta universidade foi parte também da nossa transformação, de meninas a grandes mulheres e, por isso, agradecemos por contribuir para este importante crescimento em nossas vidas!

RESUMO

O trabalho em questão tem como objetivo mostrar de que forma a comunicação interna pode ser utilizada nas micro e pequenas empresas (MPEs) como fator de indução à cultura de inovação. Para isso, foi aplicada uma pesquisa exploratória em uma MPE de Bauru – SP, para estudar a existência de um ambiente inovativo no campo da comunicação interna e os respectivos problemas encontrados. Desta análise, percebeu-se a necessidade de criar um esboço de produto direcionado às pequenas empresas, tendo as Relações Públicas como gestora do mesmo.

Palavras-chave: micro e pequena empresa; comunicação interna; inovação; produto; Relações Públicas.

ABSTRACT

The present work aims to show how internal communication can be used in micro and small enterprises (MSEs) as a factor to induce cultural innovation. An exploratory research was applied in a MSE located at Bauru-SP to study the existence of an innovative environment in the field of internal communication and its problems. By this analysis, we realized the need to create a product sketch focused on small businesses, having the area of Public Relations as manager of it.

Keywords: micro and small enterprises; internal communication; innovation; product; Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Armazém e pequenos vendedores	17
Figura 2 - Capacidades de inovação das empresas	32
Figura 3 - Processo de tomada de decisão nas MPEs.....	37
Figura 4- Eixos e categorias de análise das perguntas.....	49
Figura 5: Estrutura do setor de Comunicação	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dificuldades das Micro e Pequenas Empresas	38
Quadro 2 – Agrupamento das perguntas relacionadas ao Eixo – Gestão.....	50
Quadro 3 - Perguntas relacionadas ao Eixo – Comunicação	56
Quadro 4 - Perguntas relacionadas ao Eixo – Inovação	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das atividades do coordenador de Comunicação 70

Tabela 2 – Descrição das atividades do auxiliar de Comunicação..... 70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A micro e pequena empresa: breve apresentação	14
2.1.1	Micro e pequenas empresas: um breve histórico	14
2.1.2	Características e desafios do negócio micro e pequeno	21
2.2	Inovação: um conceito polissêmico	24
2.2.1	A inovação no Brasil: alguns apontamentos	27
2.2.2	Inovação nas MPEs	30
2.3	A Comunicação Interna sob a ótica das Relações Públicas	40
3	CULTURA DE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRIPTIVO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE BAURU/SP.....	47
3.1	Caracterização da pesquisa e seu universo	47
3.1.1	Questionário	48
3.2	Dados e descrição da empresa	49
3.3	Descrição e interpretação dos resultados	50
3.3.1	Eixo Gestão	50
3.3.2	Eixo Comunicação	56
3.3.3	Eixo Inovação	61
4	ESBOÇO DE PRODUTO DE COMUNICAÇÃO PARA EMPODERAMENTO DE EMPREGADOS VOLTADO À CULTURA DE INOVAÇÃO EM MPE	68
4.1	Roteiro de Estruturação da Área de Comunicação	69
4.2	Programa de Relacionamento com os Empregados	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNCIDE 1: QUESTIONÁRIO APLICADO	87

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo regido pelo sistema capitalista somado ao fator da globalização, as organizações se veem cada vez mais desafiadas a desenvolverem diferenciais competitivos para garantirem sua sobrevivência e sustentabilidade no mercado. Gerar diferenciais pode ser entendido também como inovar, já que a inovação pode ser compreendida como:

[...] a exploração com sucesso de novas ideias [...] A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo [...] As inovações são importantes porque permitem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas. Obviamente, os benefícios da inovação não se limitam às empresas. Para os países e regiões, as inovações possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado [...] Aqueles que inovam ficam em posição de vantagem em relação aos demais (Fonte: INVENTTA).

Além disso, o processo inovativo proporciona maior competitividade interna e externa, sendo um dos fatores de diferenciação competitiva mais valorizado no século XXI (PORÉM, 2014).

Para as micro e pequenas empresas (MPEs), esse cenário de busca por inovação é ainda mais desafiador, visto as diversas barreiras que elas têm que enfrentar até poderem investir em diferenciais competitivos. Dados¹ do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae de 2010 (em pesquisa feita sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas) apontam que de cada 100 empresas abertas no Estado de São Paulo, 27 deixam de existir e que somente 42% são as empresas que sobrevivem após 5 anos.

Tratar da realidade dessas organizações no contexto de um mundo globalizado é de extrema importância. Isso se justifica pela relevância que os micro e pequenos negócios significam para o Brasil. Segundo o Sebrae, os

¹ Fonte: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sebrae-27-das-empresas-de-sp-fecham-no-1-ano,33011e>>.

pequenos negócios representam² 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos, sendo em números, o equivalente a 8,9 milhões de MPEs, ou seja 99% dos negócios do país, que correspondem a 27% do Produto Interno Bruto - PIB do Brasil.

De acordo com Milton Debiase³, diretor regional do Sebrae, são muitos os fatores que impedem as MPEs de se desenvolverem. De acordo com ele, os principais obstáculos para essas organizações são:

a) Cultura da inovação: é uma característica que os microempresários não têm (ou têm pouco) desenvolvida, o que prejudica o andamento de seus negócios já que, atualmente, para se destacar no mercado e superar a concorrência, é preciso aliar a qualidade com a inovação. Esta é o que garante a relevância no segmento de mercado na qual uma empresa está inserida.

b) Desenvolvimento científico: a universidade é o local onde o conhecimento e o domínio sobre determinadas áreas de mercado é produzido e atualizado, e onde o pequeno empresário tem dificuldade na aproximação, seja pela falta de instrução, seja pela própria falta de organização e planejamento.

c) Incentivos fiscais e políticas públicas: a existência de poucas incubadoras de projetos de empresas no Brasil deixa de ajudar o crescimento dos pequenos negócios, o que força o microempresário a buscar outras alternativas. Para isso, geralmente, implicam na realização de empréstimos financeiros.

d) Crédito: os pequenos empresários têm pouco ou quase nenhum crédito para investir em inovação e outros recursos em seus negócios, o que impulsiona a realização de empréstimos. Muitas vezes, esses empreendedores não têm uma instrução para saber como e se é necessário a realização disso, o que ocasiona uma alavancagem financeira, ou seja, o dinheiro tomado tem que remunerar o banco e a MPE.

Basicamente, pode-se entender que se trata de desafios relacionados à gestão da inovação e recursos para financiá-la. Diante disso, tem-se a cultura organizacional, que é responsável por direcionar ações, posturas e comportamentos dos empregados de uma organização (MARTINS; MARTINS, 2002 apud FARIA e FONSECA, 2014). Portanto, é através dela que se é possível

² Fonte: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-doBrasil>

³ Em entrevista à TV Unesp. Disponível em:< <http://www.tv.unesp.br/3152>>.

implementar o processo de inovação, produzindo assim uma cultura de inovação, capaz de fazer com que a empresa alcance vantagens competitivas.

Define-se por cultura de inovação uma forma de pensar e agir que produz, desenvolve e define valores e atitudes na empresa, que possibilitam e impulsionam mudanças e ideias que visam à melhoria no seu funcionamento (MORCILLO, 1997).

Sabe-se que a cultura organizacional é mediada pela comunicação interna, que tem como um dos propósitos aliar a participação do público interno (empregados) às atividades administrativas através da gestão da informação efetiva, que torna comuns as mensagens, valores, condutas e conhecimentos que circulam na organização para todos os que nela trabalham, e assim, motiva todos ao alcance dos objetivos em comum (NASSAR, 2006 apud LIMA, 2012).

A comunicação interna é uma das vertentes da comunicação organizacional e, tendo em vista as competências da área das Relações Públicas, destacado por Kunsch (2009), pode-se entender que ela é capaz de apoiar o processo estratégico necessário para a implementação da inovação, já que:

Como parte integrante da gestão estratégica, as Relações Públicas deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários, das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional e as condições do ambiente interno para responder estrategicamente, por meio de ações comunicativas planejadas com eficiência e eficácia. Identificar as prioridades das ações comunicativas em função das necessidades das organizações e dos seus públicos; contribuir para que as organizações cumpram sua missão e visão e alcancem seus objetivos gerais; e ajudar na definição e fixação pública dos valores organizacionais constituem características determinantes da função estratégica de relações públicas (KUNSCH, 2009, p.117).

Em vista do que foi discorrido, alguns questionamentos puderam nortear todo o estudo: como se dá o processo de comunicação organizacional de uma MPE e até que ponto a comunicação interna pode promover ambientes inovativos; se existem inúmeras barreiras que impedem as micro e pequenas empresas de inovarem, e a comunicação interna pode ser uma delas; adicionalmente, por meio da comunicação interna uma MPE pode empoderar seus empregados, tornando-os mais autônomos, transformando-os em agentes

inovativos. Tornando os empregados em agentes inovativos, uma MPE facilita o compartilhamento de conhecimento e engajamento em novas ideias, por meio da participação ativa dos mesmos, colaborando para o surgimento de uma cultura de inovação.

Através dessas questões, tem-se por objetivo geral estudar como a comunicação interna atua na promoção da cultura de inovação. Esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar a estrutura do modelo de gestão da MPE e sua relação com a comunicação organizacional e a inovação;
- b. Mapear o funcionamento da área de Comunicação na MPE; e
- c. Caracterizar a inovação no cenário da micro e pequena empresa.

Como forma de alcançar os objetivos traçados e averiguar as hipóteses citadas, a metodologia do presente trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica aliada à pesquisa exploratório-descritiva em uma MPE, para que dessa maneira, se obtivesse maior familiaridade e esclarecimentos sobre o tema em questão.

Assim, o trabalho foi estruturado em três capítulos de referencial teórico, quais sejam: sobre as micro e pequenas empresas, inovação e a comunicação interna relacionada à área das Relações Públicas, seguido pelo capítulo onde se encontra o estudo de caso realizado em uma MPE e, por fim, o capítulo que propõe um plano de ação de acordo com os resultados obtidos a partir desse estudo exploratório.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A micro e pequena empresa: breve apresentação

Para se entender o contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), é necessário, primeiramente, compreender como elas se classificam.

Segundo o Sebrae (s/d) pode-se classificar as MPEs de acordo com o número de funcionários, em que: microempresas, do setor da indústria e construção civil, são aquelas que possuem até 19 funcionários, e comércio e serviços são aquelas de até 9 empregados; e pequena empresa, do setor da indústria e construção civil, são aquelas que possuem de 20 a 99 empregados, e comércio e serviços, de 10 a 49 empregados.

Há ainda a classificação segundo o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, em que é considerada microempresa aquela que atingir a receita bruta anual de até R\$433.755,14, e de pequeno porte aquela que atingir a renda bruta anual entre R\$433.755,15 e R\$2.133.222,00 (BRASIL, 2004).

Além disso, o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDE) também possui uma classificação própria e que leva em conta a receita bruta anual, ou como eles chamam, Receita Operacional Bruta (ROB). Ela é dada da seguinte forma: é considerada microempresa aquela com ROB anual ou inferior a R\$2,4 milhões, e pequena empresa aquela com ROB anual ou superior a R\$2,4 milhões e inferior ou igual a R\$16 milhões.

Diante do exposto e de algumas definições, pode-se considerar que não há uma unicidade classificatória; portanto, para efeito dessa pesquisa, adotaremos a classificação proposta pelo Sebrae.

2.1.1 Micro e pequenas empresas: um breve histórico

Acerca da origem da micro e pequena empresa no Brasil, poucas são as certezas sobre como elas surgiram, não existindo um consenso entre os vários pesquisadores interessados no assunto sobre a precisão do ano ou período exato.

Farias (2000) relata que elas iniciaram com o artesanato (olarias, fundições, tecelagens, entre outros), em meados do século XIII, durante o vice-reinado de D. Pedro I. Depois disso, seguiram para o comércio, com pequenas redes de varejo e importações.

O autor Caio Prado Jr, na sua obra *História Econômica do Brasil* (1945), considera que o início das atividades similares às MPEs deu-se já no período colonial (de XVI a XIX), nas lavouras de cana-de-açúcar, em se que formara

[...] um tipo de exploração rural diferente, separado da grande lavoura, e cujo sistema de organização é muito diverso. Trata-se de pequenas unidades que se aproximam do tipo camponês europeu em que é o proprietário que trabalha ele próprio, ajudado quando muito por pequeno número de auxiliares, sua própria família em regra, e mais raramente algum escravo. A população indígena contribuiu em grande parte para esta classe de pequenos produtores autônomos (PRADO Jr, 1945, p. 27).

Essas pequenas unidades, das quais o autor se refere, podem ser consideradas atividades produtivas, ainda que incipientes, de micro e pequena empresa. Ou seja, já é possível perceber o nascimento da estrutura de pequenos negócios na produção da cana, no período colonial brasileiro.

Porém, esse cenário é abalado pela concorrência com o açúcar dos holandeses nas Antilhas (já na segunda metade do século XVII), dando início ao declínio da produção açucareira que, mais tarde, seria intensificada pela invasão destes povos em terras brasileiras (SOUZA et. al., 2007).

Esse contexto impulsionou novamente uma busca por novos empreendimentos, tanto voltados para o mercado interno quanto para o externo, já que a cana-de-açúcar não garantia subsistência e, tampouco, era garantia de lucratividade para os pequenos negócios.

Para Prado Jr (1945), novas demandas por atividades secundárias ⁴ começam a surgir em virtude desse contexto, para suprirem ao consumo interno da época colonial, começando a dar destaque por ser uma área urbana, portanto mais povoada e próspera por esse motivo, não dependendo mais apenas das

⁴ Porque até este momento, a atividade primária era utilizada para atender demandas externas, destinadas ao comércio internacional (PRADO JR, 1945).

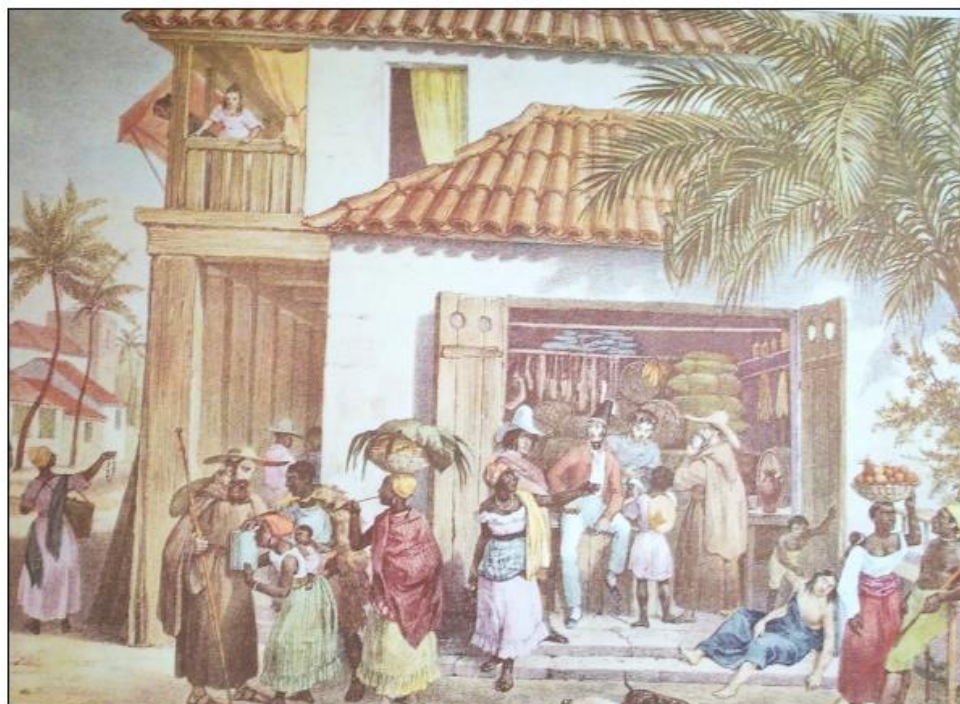
exportações. Elas exigem novas formas de organização, caracterizadas pelas pequenas propriedades, gerenciadas pelos próprios proprietários.

No final do século, o algodão impulsionou a produção agrícola nordestina e o desenvolvimento de inúmeros pequenos empreendimentos. Para substituir a decadente agricultura da cana-de-açúcar, o governo português procurou incentivar os pequenos agricultores e os pequenos produtores escravistas a migrarem da produção de alimentos para a cultura do algodão. A resposta foi positiva e imediata, revelando o desejo de inúmeros pequenos proprietários de se converterem em pequenos empresários (SOUZA et. al., 2007, p. 58).

Partindo dessas referências, as pequenas empresas tiveram origem no setor agrícola, com proprietários que utilizavam-se de pouca mão-de-obra e, muitas vezes, esta era constituída da própria família do dono do negócio.

Após a chegada da Família Real, em 1808, na então capital Rio de Janeiro, deu-se origem a um sistema de abastecimento de alimentos, “[...] que ligava diversas regiões do Brasil colônia e mobilizava centenas de pequenos produtores, roceiros, sitiantes, agricultores, artesãos e oficiais mecânicos” (SOUZA et.al., 2007, p.59). Com isso, armazéns e pequenos varejos foram formados em diversos locais, facilitando o fluxo de armazenamento e compra de comida, tal como ilustra a Figura 1:

Figura 1- Armazém e pequenos vendedores



Fonte: RUGENDAS. Viagem Pitoresca Através do Brasil.1998 (SOUZA et. al., 2007).

Sendo assim, é possível perceber aos poucos o surgimento de MPEs com atuação nos setores agrícolas, de manufatura, serviços e comércio (SOUZA, 2007). Vale também ressaltar a atuação dos tropeiros, pequenos comércios e pequenos estabelecimentos de prestação de serviços pessoais, que ajudavam a incrementar o intercâmbio comercial de mercadorias e que apoiavam o desenvolvimento das localidades.

Certamente, um fato marcante e que influenciou na identidade dos pequenos empreendimentos está relacionado ao impacto da Revolução Industrial no país. Com o final das oligarquias, a indústria apresentou certo crescimento e avanço no Brasil, quando houve a mudança do modelo agrário-exportador para o industrial, no ano de 1930, no governo de Getúlio Vargas (CANO, 1977).

Isso porque o modelo econômico agrário baseado na exportação do café, da cana-de-açúcar e do algodão entra em declínio e abre espaço para que o governo de Vargas passasse a se preocupar mais com o incentivo à industrialização, caracterizando esse momento histórico como pré-industrialização.

Os fatores estimulantes que incentivaram a industrialização no Brasil foram o êxodo rural (advindo da crise do café), a redução nas importações (decorrentes da II Guerra Mundial, livre de concorrência dos outros países) e o aumento de exportações, também pelo motivo da II Guerra Mundial. Tendo esse contexto no período de sua gestão, Getúlio pode praticar uma política mais focada no âmbito industrial, investindo assim, fortemente, na indústria de base e energia brasileiras (WIKIPEDIA, s/d).

Para Mouret⁵, embora a principal consequência da Revolução Industrial tenha sido uma poderosa fonte de incentivo à criação de empresas estatais, sua repercussão ecoou em outros aspectos, como a geração de empregos neste novo cenário econômico.

Farias (2000) sinaliza que as pequenas empresas começaram a seguir para o setor industrial, de prestação de serviços, e tinham apoio do governo causando, inclusive, um estímulo ao fluxo de migração para o Brasil. Mas, foi após a Primeira Guerra Mundial que a indústria nacional se impôs com empreendimentos de pequeno porte.

No governo de Getúlio Vargas, segundo Farias (2000), a indústria no Brasil expandiu em larga escala e, no governo Juscelino Kubistchek (JK), no ano de 1955, esse crescimento teve seu auge devido a vários fatores, dentre os quais um dos principais foi o Plano de Metas, que tinha como objetivo potencializar o crescimento nacional (50 anos de crescimento em 5 anos), deixando-o mais competitivo e mais independente das importações.

Ainda, segundo Farias (2000), em vista desse crescimento contínuo das pequenas empresas no setor industrial, em 1972, o governo criou o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, o Cebrae, que objetivava fortalecer e aprimorar os pequenos empreendimentos.

Na década de 1980, o Brasil vivenciou uma crise devido à dívida externa e à instabilidade econômica mundial (ALMEIDA, 2013). Foi nesse período que o número de pequenas empresas cresceram novamente, pois elas poderiam contribuir para preservar o país de um colapso financeiro, já que se adaptariam mais facilmente ao cenário de vulnerabilidade e instabilidade econômica (FARIAS, 2000).

⁵ Disponível em:< www.estudopratico.com.br>.

Acrescenta-se a isso que

O principal momento da microempresa ocorreu em 27 de novembro de 1984, quando o presidente João Figueiredo decretou e sancionou a lei 7.256, também denominada Estatuto da Microempresa. Esse foi o primeiro momento na história do Brasil em que a microempresa foi reconhecida por lei e recebeu uma atenção especial dos órgãos governamentais (VIAPIANA, 2001, p. 02).

Não por acaso, Souto⁶ ao citar Holanda (2003), diz que o mesmo

[...] salienta a importância da Abertura dos Portos em 1808, da Era Vargas e o período ditatorial (1º de abril de 1964 até 15 de março de 1985) no desenvolvimento, ainda que não de maneira significativa, das empresas e o comércio a nível microeconômico (HOLANDA, 2003 apud SOUTO, s/d).

Já no ano de 1989, após a queda do Muro de Berlim, tem-se um novo cenário mundial que irá afetar o Brasil e os pequenos empreendimentos: a globalização (FARIAS, 2000).

Com ela, houve um fortalecimento dos pequenos negócios, pois eles tiveram uma facilidade em se adaptar às mudanças do mercado instável, através de suas características de adaptabilidade, que foram favoráveis a isso; e também porque passaram a participar mais ativamente do desenvolvimento econômico e social do país.

Como consequência, o Brasil passou a enxergar mais do que nunca a relevância das micro e pequenas empresas, já que a tendência mundial era justamente dar oportunidade às novas transformações que estavam acontecendo, adequando-se às atividades e ações propostas de cunho inovador.

Porém, pode-se dizer que a globalização também implicou um sinal desfavorável para as micro e pequenas empresas, visto a competitividade mais acirrada com as grandes corporações, em que muitas realizaram fusões e outras aquisições, aumentando assim seu poder no mercado corporativo sobre as pequenas organizações.

⁶ Disponível em:
<http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13521&revista_caderno=26>.

Neste contexto, em 1990, o Cebrae foi privatizado, tornando-se o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (FARIAS, 2000). A consequência disso foi que os micro e pequenos empresários passaram a ter uma assessoria e capacitação que os ajudaram a concorrer, de modo mais seguro, em um cenário de mercado competitivo. E assim, foram sendo desenvolvidas as primeiras práticas de incentivos oficiais e nacionais a estes pequenos negócios no país.

Prova disso é que em 1999, entra em vigor o novo Estatuto das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte, que dispõe sobre matérias de competência destas legislações e recepcionou todos os dispositivos da lei do Simples Nacional (SOUTO⁷).

Em 2006, foi publicada a Lei Complementar 123 do Estatuto das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte⁸, que teve como objetivo

[...] estabelecer algumas vantagens sobre o tratamento diferenciado para as microempresas e empresas de pequeno porte no que se refere à Administração Direta. Ressalta-se que essa lei tem origem nos artigos 170, inciso IX e 179 da Magna Carta do país, in verbis:

“Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: (...)

IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País (...).

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei” (SOUTO⁹) (grifos do autor).

⁷ Idem.

⁸ A Lei Geral é o novo Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, vem estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal (SEBRAE, 2007, p. 5).

⁹ Disponível em:

<http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13521&revista_caderno=26>.

Em março de 2013, a presidente Dilma Roussef criou o Ministério da Micro e Pequena Empresa que, de acordo com Nicacio¹⁰, se caracteriza como

[...] um programa de inclusão social pelo trabalho, com base na promoção da micro e da pequena empresa, que corresponde à expressão “ensinar a pescar”, conciliando a dinâmica do crescimento com a dinâmica da distribuição (Fonte: ECONOMETRIX).

Esse ministério tem como premissa a elaboração de políticas públicas que favoreçam o micro e pequeno empreendedor. Isso sinaliza a importância que as MPes têm para o Brasil.

É possível perceber, após essa breve introdução ao histórico das MPes, que elas foram ganhando forma e representatividade no cenário econômico nacional, tornando-se cada vez mais relevantes e estruturadas do ponto de vista político, social e financeiro.

2.1.2 Características e desafios do negócio micro e pequeno

As MPes constituem grande parte das empresas no Brasil. Segundo o Sebrae (s/d), existem cerca de 6,4 milhões de empresas no país, sendo que 99% delas são micro e pequenas empresas. Um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado em 2001, aponta que 45,3% são familiares e que estão fortemente presentes nos setores de comércio e serviço. Ainda de acordo com o Sebrae (s/d), existem cerca de 9 milhões de MPes que, juntas, correspondem a 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Com relação a este percentual,

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio do Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E, no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, s/d).

Sendo assim, é possível notar que estes empreendimentos estão cada vez mais movimentando a economia do país e o governo vem buscando proporcionar

¹⁰ Disponível em: <www.econometrix.com.br>.

formas de desenvolvê-los. Um exemplo disso foi a criação do Simples Nacional (SN), em 2006, para facilitar e simplificar a vida dos empresários, com a unificação de oito impostos e a diminuição da carga tributária. O SN foi criado a partir da Lei Geral (Lei Complementar Federal 123/2006), ou Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte que, como mencionado anteriormente, visou estabelecer leis específicas para esse tipo de negócio, criando um ambiente de desenvolvimento e competitividade.

Não obstante, o segmento das MPEs no Brasil, na maioria dos casos, possui características, perfis e formatos bem similares. De acordo com uma pesquisa feita em 2011, pelo IBGE, pode-se destacar os seguintes atributos comuns a esse segmento:

- Baixo investimento de capital;
- Número cada vez mais crescente de empresas abrindo, ao mesmo tempo em que há um grande número de empresas fechando;
- Forte presença de proprietários e pessoas da família como mão-de-obra dos negócios;
- Poder de decisão bastante centralizado;
- Forte aproximação entre os proprietários e as empresas, sem distinção entre pessoa física e jurídica (em termos contábeis e financeiros);
- Registros contábeis pouco adequados;
- Mão-de-obra contratada diretamente, sendo ela, muitas vezes, semi-qualificada ou não qualificada;
- Investimento pequeno em inovações tecnológicas;
- Grande dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- As MPE'S costumam apresentar uma relação de complementaridade, além de se subordinar a empresas maiores (IBGE, 2011).

Ao mesmo tempo em que esses atributos caracterizam as MPEs, eles também pontuam os principais desafios que elas enfrentam. E, como se pode denotar, todos, ou sua grande maioria, são de origem estrutural (que relacionam desde os aspectos gerenciais, financeiros, mercadológicos e, inclusive, os tecnológicos).

Além disso, as micro e pequenas empresas, segundo Steindl (1990), são organizações que enfrentam muitas dificuldades de crescimento, por isso seu ciclo vital ser baixo e/ou lento, e de mais difícil ascensão. Ele também enfatiza a ideia de que a dificuldade para esses pequenos negócios darem certo deve-se, em muitos casos, às restrições de crédito, ou seja, a sua fonte de investimentos e de capital para gerar competitividade à empresa, ou até de mantê-la com o mínimo de infraestrutura possível para que ela possa sobreviver. Outros fatores como burocracia para liberação de financiamentos, dificuldades de crescimento dentro do próprio mercado escolhido, estrutura familiar do negócio e ausência de conhecimento acerca de níveis gerenciais, também contribuem para essas barreiras de desenvolvimento (CRUZ, 2003).

Para poder exemplificar esta situação de difícil sobrevivência das pequenas organizações, tem-se uma pesquisa feita pelo Sebrae (2010), que aponta que 27% das micro e pequenas empresas fecham no seu primeiro ano, e 58% trancam as portas antes de completarem cinco anos.

Gimenez (1998) expõe que um dos principais problemas acarretados por essa rapidez na falência encontra-se na forma gerencial das MPEs, com uma administração lenta e incompleta, com poder de decisão concentrado em uma só pessoa. A definição de responsabilidade e tarefas delegadas (muitas vezes) não são claras, gerando ineficiência e baixa produtividade; os donos ou gerentes da empresa são muito conservadores e céticos, não acreditando que ações de marketing ou de relações públicas possam dar certo; e, por fim, não dão chance de um avaliador externo, no caso um consultor, ajudar com sua visão de especialista no assunto.

Somado a isso, pode-se também relacionar o aspecto negativo advindo da globalização que, conforme discorrido anteriormente, aumentou a competitividade das micro e pequenas organizações com as de maior porte.

Diante de tantos desafios e barreiras impeditivas impostos às MPEs, somadas a eles a nova configuração do cenário econômico, social e cultural, em que se pesa um novo perfil de consumidor, mais exigente e conectado à web, pergunta-se: como é possível torná-las mais competitivas?

Uma possível resposta seria o incremento à inovação. Sabe-se que a inovação tornou-se, neste século XXI, um requisito fundamental para as

empresas se fazerem sustentáveis e perenes. Sobretudo para as MPEs, inovar pode significar torná-las mais competitivas, gerar diferencial competitivo, dentre outros fatores, que serão destacados na próxima seção.

2.2 Inovação: um conceito polissêmico

Inovação, segundo consta na cartilha do governo federal InovaCred¹¹, pode ser caracterizada pela introdução de uma novidade ou aperfeiçoamento de algum produto ou serviço no seu ambiente produtivo ou social. Já Porém¹² (2014), se refere ao conceito de inovação como:

[...] um termo de caráter polissêmico, que abriga múltiplas acepções, é um dos diferenciais competitivos que mais vem sendo valorizado no século XXI. Isso porque passou a ser estratégica em vários setores da economia mundial. Para um país, a inovação pode ser vista como catalisadora do desenvolvimento econômico e social, capaz de gerar maior competitividade interna e externa e, ainda, tem relação direta com a geração de emprego e renda, fatores que promovem a economia nacional e o progresso técnico e tecnológico.

No Fórum de Inovação (2012), a inovação é conceituada como sendo a união de uma ideia com uma ação que seja capaz de gerar resultado, sendo este positivo para todas as partes interessadas e envolvidas.

Dessas três visões sobre a temática em questão, pode-se extrair que a inovação é uma característica que pode gerar um diferencial competitivo; e que auxilia na dinamicidade dos processos organizacionais com o intuito de criar maior produtividade nas empresas, levando-as, respectivamente, ao seu crescimento. Além disso, dada a definição inicial inscrita na cartilha do governo, o aperfeiçoamento de algo novo ou já existente induz ao progresso técnico e/ou tecnológico do negócio, sendo um aspecto muito relevante a se considerar, se a empresa quiser sobreviver no mercado atual.

A inovação está ganhando cada vez mais espaço no cenário das organizações, sendo uma característica inserida no campo da cultura

¹¹ Disponível em: <<http://www.abde.org.br>>.

¹² Extraído do Projeto de pesquisa elaborado pela autora para credenciamento do Programa de Mestrado em Comunicação Midiática (UNESP/FAAC), 2014.

organizacional e que está relacionada diretamente às suas ações internas, posturas e comportamentos de seus agentes organizacionais. É o que defendem Martins; Martins (2002 apud FARIA e FONSECA, 2014), ao afirmarem que a cultura organizacional pode induzir aos estímulos de novas ideias, à criatividade e inovação em uma empresa. É por meio da cultura da organização que será possível ter a abertura necessária para a implementação dos processos inovativos, que se embasam, principalmente, na aquisição de conhecimentos. Assim,

A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de que uma configuração pode responder a uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou experimentamos antes, ou pode resultar de um processo de busca – busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência, etc. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Além de também saber que a “[...] cultura é concebida como o conhecimento aprendido e compartilhado” (JASKYTE E DRESSLER, 2004 apud FARIA E FONSECA, 2014).

Outra visão acerca da aplicação da inovação diz respeito ao cenário político-econômico que o mundo se encontra, principalmente em momentos de crises e seus desdobramentos, quando empresas são levadas a se adequarem ao novo contexto, tornando um diferencial se

[...] adequar para atender aos imperativos do mercado de bens e serviços orientados pela oferta, da globalização produtiva e da economia do conhecimento. As atividades com foco em inovação passam a ser fundamentais para a manutenção do desenvolvimento econômico no sistema capitalista, incluindo a transformação de padrões de vida e a criação de novas tecnologias (LOPES; BARBOSA, 2008).

O professor e coordenador do Fórum de Inovação da Faculdade Getúlio Vargas (FGV), Simantob¹³, acredita que a inovação é responsável pela criação de

¹³ Disponível em: <www.fnq.org.br>.

valor para o negócio, capaz de traçar uma estratégia que alinhe esforços na implementação de uma iniciativa.

Simantob (2008) afirma que a inovação exige uma mudança na cultura organizacional de uma empresa, de forma que haja, continuamente, incentivos na busca por mais conhecimento e pesquisas. Ou seja, a vantagem competitiva encontra-se na expansão do saber daquele que detém, gera e compartilha conhecimento ou acerca dos processos que dinamizam, potencializam e melhoram o rendimento do negócio.

Outro fator que auxilia na execução de um projeto inovador é a capacidade de dialogar com opiniões distintas, entender as contradições e saber refletir sobre toda essa estrutura que engloba o universo da inovação. Mais uma vez, pode-se relacionar essa postura da organização à sua cultura, na medida em que esta se baseia nos valores que são incorporados pelos agentes organizacionais, a partir do aprendizado e conhecimento disponibilizados.

Ainda, deve-se salientar outra postura muito inerente ao processo inovativo que é a abertura para a mudança, pois, a inovação mexe com a inércia organizacional por meio de processos de mudança que podem alterar sobremaneira o modelo de gestão de uma organização. Para Drucker (1974 apud MAMBRINI, 2011, p. 33), “[...] os homens de empresa terão de aprender a construir e administrar uma organização inovadora e um grupo humano capaz de transformar suas ideias em tecnologia, produtos e processos, de prever, desejar e aceitar o novo”.

Segundo Bacarim (2000), a inovação é importante para a gestão integrada do negócio e sua competitividade, sendo capaz de dinamizar e potencializar os processos internos inovativos.

Tendo em vista essas concepções sobre a temática abordada, é interessante salientar o desenvolvimento do processo de inovar. Será dada ênfase à cultura da inovação, com foco em inovação incremental, ou seja, aquela que melhora os processos já existentes da empresa. Oposta à inovação radical, “[...] que traz uma tecnologia completamente diferente de qualquer outra que tenha vindo antes [...]” (BLANCO, 2015), a inovação incremental é menos drástica no quesito transformação dentro da empresa:

Sem incrementos constantes, qualquer invenção está fadada a ficar velha e obsoleta. A inovação incremental é a forma mais simples de garantir que um produto ou serviço desperte o interesse dos consumidores, que continue compatível com outras tecnologias, e à frente da concorrência. É ainda a forma mais barata e menos arriscada de inovar, já que a maior parte das inovações incrementais não requerem tanta pesquisa e desenvolvimento quanto as radicais. Em muitas situações, as inovações incrementais fazem uma baita diferença, e são fundamentais para que os produtos se popularizem (BLANCO, 2015).

Reconhece-se que as empresas passam por fases ligadas à inovação e a primeira delas é a incorporação de um comportamento inovativo por parte de seus agentes internos. Nesta esfera, concorda-se com Porém (2013, p.12), pois acredita-se que:

[...] uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – funcionários, gerentes, corpo diretivo etc. – assimilam e incorporam a cultura de inovação; da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

Sendo assim, a partir das percepções apresentadas, é notória a importância da inovação no cenário global atual, principalmente analisando os fatores de competitividade e consequente longevidade da empresa.

Dessa forma, é importante desenvolver a postura do micro e pequeno empresário para a inovação, criar a cultura do pensamento inovativo, embora um dos grandes desafios para isso ocorrer envolva a cultura da organização, seus valores (a exemplo, autonomia e confiança), crenças, entre outras coisas.

2.2.1 A inovação no Brasil: alguns apontamentos

O Brasil é um país que tem buscado gerar ciência e tecnologia em uma escala cada vez maior, mas reconhece-se que ainda tem um longo caminho para trilhar em relação a outros países.

Ao investir mais em ciência, a capacidade para inovar torna-se maior, já que para isso é necessário esforço em pesquisa e desenvolvimento (P&D), aplicações financeiras dos setores privado e público nesses estudos, e

competitividade, pois “[...] a inovação é gerada, essencialmente, pela busca pela competitividade das empresas e das nações” (CALMANOVICI, 2011, p.194).

Somado a isso, o estudo feito pelo Fórum Econômico Mundial¹⁴, publicado em janeiro de 2015, elaborou um ranking com 44 países para avaliar o índice de inovação de cada um deles. O Brasil ficou em último lugar, o que revela que os empreendedores estão inovando menos, e que apenas 6% deles estão investindo nisso. Os principais problemas apontados pelos empresários pesquisados sobre os obstáculos à inovação foram a burocracia, a falta de mão-de-obra qualificada e os elevados custos de tributos e custos de produção. Além disso, apenas 4% dos donos de empresas desejam expandir seus negócios. Isso pode ser melhor compreendido a partir de Arbix et. al. (2010, p.79), que dizem que:

[...] Mais de 50% do dispêndio em P&D ainda é realizado pelo setor público no Brasil, enquanto em países como Coréia, Japão, Reino Unido, Estados Unidos e Finlândia, o setor privado responde por mais de 60%, em média. A indústria brasileira inova muito menos do que a dos países desenvolvidos. O grau de inovação, percebido como a parcela de empresas que lançaram no mercado algum produto e/ ou processo novo ou melhorado nos três anos anteriores ao levantamento, foi em torno de 35% em 2005. Ainda que as comparações não possam ser feitas linearmente, dadas as diferenças metodológicas, nos sete países pesquisados pelo Mobit a média para o mesmo ano foi de cerca de 60%;

Somado a isso, a indústria brasileira investe altos recursos em inovação, porém mais para a aquisição de novos equipamentos do que para pesquisa e desenvolvimento realizados pelas próprias empresas (P&D). Também, somente 3% das organizações que inovam no Brasil estabelecem alguma cooperação com universidades, índice que comparado com países mais desenvolvidos, chega a 10% (ARBIX et. al., 2010).

É importante salientar que para gerar inovação, é necessário o conhecimento, que pode ser entendido como as informações internalizadas pelos indivíduos. Cabestré e Belluzzo (2008, p.151) afirmam que “Pode-se dizer que, na atualidade, o conhecimento é o principal fator de inovação disponível ao ser humano. Não é apenas um recurso renovável – é um processo dinâmico que

¹⁴ Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/empreendedores-brasileiros-inovam-menos-mostra-estudo/>>.

acompanha a vida humana, requerendo a criação de ambiência de comunicação e compartilhamento de informação in continuum nas organizações”. Dessa maneira, é preciso capacitar os indivíduos (em especial os agentes internos de organizações) para o aprendizado contínuo, já que inovação depende essencialmente desse insumo. Somado a isso, é preciso que a área de Comunicação elabore estratégias para que esses agentes possam compartilhar o conhecimento adquirido no ambiente organizacional de maneira efetiva.

Assim, em vista dos dados comparativos apresentados do Brasil com os países desenvolvidos, 16% dos empresários brasileiros têm buscado novas ações empreendedoras para superar os pontos tidos como desfavoráveis, de acordo com as comparações feitas, o que representa uma tendência para a evolução desses índices.

Essa dificuldade que o país apresenta em inovar pode estar relacionada à falta de um sistema nacional de inovação completo e/ou maduro, que envolve

[...] empresas, com seus laboratórios de P&D e suas redes de cooperação; universidades e institutos de pesquisa; instituições de ensino em geral; sistemas financeiros capazes de apoiar investimentos inovadores; sistemas legais; mecanismos mercantis e não-mercantis de seleção; governos; mecanismos e instituições de coordenação (ALBUQUERQUE, 2006).

Pode-se dizer que um sistema nacional de inovação é um arranjo institucional que envolve vários agentes, como destacados anteriormente, capazes de criar uma dinâmica de inovação a partir da integração e interação entre eles.

Apesar de todos esses fatores demandados e que muitas vezes não são seguidos, o Brasil tem se esforçado para evoluir o seu sistema de inovação a partir de programas, legislações (exemplo: Lei nº. 10.973/2004 – Lei de Inovação), financiamentos, incubadoras de empresas, entre outros mecanismos (VILLELA e MAGACHO, 2009).

2.2.2 Inovação nas MPEs

As micro e pequenas empresas têm importante participação na economia do país, devido ao alto índice de geração de empregos e renda, além de contribuir para o desenvolvimento local e de ter grande participação no PIB. Assim, a capacitação tecnológica e geração de inovação são fatores que podem garantir seu sucesso e sobrevivência, já que são ferramentas essenciais para gerar mais vantagens competitivas no cenário corporativo (COSTA e OLAVE, 2014).

Portanto, tornar a inovação uma das estratégias da gestão administrativa pode trazer inúmeros benefícios para uma empresa. Para Zen et. al. (2014, p.03), a gestão da inovação

[...] pode ser compreendida como o planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e obtenção de resultados inovadores. Com isso, pode-se afirmar que é um processo que, para ser bem sucedido, deve envolver diversos níveis hierárquicos e de conhecimento, haja vista que necessita a proposição, acompanhamento e validação de ideias e projetos. Portanto, a inovação deve perpassar toda a organização e ser incorporada nas suas diversas dimensões organizacionais.

Gerar a inovação no ambiente organizacional requer que os gestores responsáveis pela administração das MPEs tenham capacidade para combinar diferentes recursos existentes e/ou acessíveis à organização. Sendo assim, o gerenciamento de recursos é um fator primordial para a criação de novos negócios e inovações. Portanto, é um processo que está relacionado à ação gerencial, ou seja, é preciso que as ações tomadas sejam direcionadas por estratégias claras e disciplinadas pela gestão eficaz da informação, além de elas promoverem mudanças na organização (ZEN et. al., 2014).

A partir de práticas pré-estabelecidas, a inovação é capaz de ocorrer, sendo focada continuamente em problemas, desafios e novas soluções que estejam diferentes do que já se pratica na empresa. Além disso, o processo de gestão da inovação engloba

[...] a busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; o desenvolvimento de um

contexto organizacional que suporte a inovação e a construção de interfaces externas efetivas (ZEN et. al., 2014, p.05).

Com isso, é preciso rotinas bem estabelecidas, ou seja, uma cultura organizacional voltada para o favorecimento do processo inovativo, já que funciona como base para que a gestão da inovação ocorra positivamente.

Para Zen et. al. (2014), existem quatro formas que caracterizam a presença da inovação nas MPEs. A primeira delas diz respeito à inovação de produto, em que há a introdução ou melhoria de um produto com base em características ou usos, podendo ser aprimoramentos técnicos, materiais, sistemáticos, entre outros. A segunda maneira é sobre inovação de processos, em que ocorre a implementação de processos novos ou melhorados. Outra caracterização da inovação é sobre marketing, em que é aplicado um novo método que pode alterar o produto em seu conceito, posicionamento, promoção, preços, entre outros. Por fim, ocorre a inovação organizacional, onde pode haver novos métodos nas práticas de gerência, organização do local de trabalho e até mesmo nas relações internas e externas da empresa, podendo ser em aspectos tangíveis e intangíveis.

Essa concepção vai ao encontro da proposta feita pelo Manual de Oslo (2005 apud MAMBRINI, 2011, p. 31) segundo o qual:

[...] inovação é definida como a implementação de um produto, bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios da organização do local de trabalho ou das relações externas. Portanto, a essência da inovação está em agregar valor ao negócio pela introdução de algo novo, seja no plano material ou organizacional.

Por certo, diante das concepções apresentadas, sabe-se que não existe uma única definição para inovação. É um termo polissêmico que abrange várias formas de conceituar e apreender sobre inovação.

O que se pode afirmar, entretanto, é que a capacidade de inovar está relacionada com o ciclo de aprendizagem e experiências da empresa, já que se caracterizam em recursos que servem como base para o processo inovativo. Ainda, existem quatro capacidades que, quando integradas, podem promover de

forma efetiva a inovação, quais sejam, o desenvolvimento tecnológico, operacional, de gestão e transacional (que permite trocas interpessoais de conhecimento e informação) (ZEN et. al., 2014). A Figura 2 apresenta os recursos necessários que compõem o processo inovativo e geram as quatro formas de inovação apresentadas anteriormente.

Figura 2 - Capacidades de inovação das empresas



Fonte: (ZEN et. al., 2014, p.06)

A figura acima demonstra que são vários os recursos necessários à promoção da inovação. Isso requer das organizações novas posturas de gestão diante da decisão de inovar, na medida em que requererá das mesmas a alocação desses recursos, planejamento, controle de todo processo inovativo.

Diante disso, sabe-se que seja necessária a adoção de um modelo de gestão que favoreça o gerenciamento de um conjunto de recursos de uma empresa, que combinados podem elevar a capacidade da mesma para inovarem.

Logo, [...] a capacidade dos gestores de desenvolver inovações é, portanto, resultado dos recursos acessíveis à empresa. Portanto, a capacidade interna dos gestores para alavancar recursos é um pré-requisito para a criação de novos negócios e inovações (ZEN et. al., 2014, p. 3).

Complementando essa questão, Gomes (2014, p.32 – 33) citando Barbieri et. al. (2003), faz a seguinte afirmação:

[...] alguns fatores são essenciais para que uma organização seja caracterizada como inovadora. Alguns desses fatores são: a organização como um todo deve acreditar na inovação, pois sem essa crença compartilhada a eficiência da inovação fica minada, uma vez que ela depende das pessoas que trabalham na organização para se tornar real; uma liderança forte e presente, uma vez que, segundo o autor, as pessoas perceberão a inovação na medida em que esse líder encorajar ideias inovadoras; a aprendizagem deve ser encorajada, ou seja, a organização deve ter uma comunicação e cultura organizacional que preze pela inovação como um de seus pilares; uma vez que isso aconteça, os funcionários perceberão que aprender para inovar faz com que os riscos que o negócio presume valham a pena e que quanto maior o aprendizado, menor é a possibilidade de erros [...].

Não obstante, quando se pensa em inovação nas micro e pequenas empresas, alguns obstáculos surgem como impeditivos a esse avanço. Gomes (2014, p. 34) destaca que dentre esses fatores estão: “[...] as taxas tributárias nacionais que pesam ainda mais sobre essas empresas de menor porte; a estrutura familiar, que muitas vezes é avessa às mudanças e à inovação; a alta burocratização e diversos outros fatores”.

Mesmo apresentando certas limitações sobre a implementação do processo de inovação, as MPEs possuem algumas vantagens nesse quesito se comparadas às grandes empresas. Para Maia (2012), elas estão compreendidas nas relações inter-organizacionais (relações entre funcionários, gestores, e lideranças da organização), pensando na partilha de conhecimento e redes globais de informação; ausência de burocracia, que contribui para a rapidez das decisões e processos; e na decisão em inovar, que é feita por poucas pessoas, o que imprime simplicidade e rapidez de ação.

Sabe-se que, embora possuindo fatores que favorecem a geração da inovação, as MPEs não avançam muito nesse quesito. Sobre essa questão, Cipriano (2014) comenta que poucas MPEs brasileiras conseguem inovar, pois têm dificuldade de melhorar a sua gestão. Para ele, este é o ponto crucial que impede o avanço da inovação nessas empresas. E, complementa:

A dificuldade em melhorar a gestão, para então chegar ao ponto de inovar, se torna um dos principais empecilhos apontado por especialistas no setor. Por isso, desmistificar os reais problemas, identificar possibilidades e implementar soluções são passos decisivos para a empresa avançar na sua área (CIPRIANO, 2014).

Outra questão relevante é considerar que existe uma dificuldade cotidiana que impede as MPEs de inovarem. Essa dificuldade acaba sendo o reflexo da forma como seus agentes pensam e agem em prol da inovação, ou seja, é reflexo de uma cultura que está enraizada na empresa que cria uma “mística” sobre a inovação – de que é cara, que exige muitos recursos, etc.

No 10º Fórum de Debates Brasilianas.Org¹⁵, ocorrido em fevereiro de 2011 e onde se debateu sobre a inovação em micro e pequenas empresas, foi revelado dentre os principais gargalos que impedem as MPEs de inovarem, algumas referências importantes, das quais destacam-se:

- Falta de cultura de Inovação e desconhecimento das MPEs sobre a importância do tema;
- Comunicação inadequada dos instrumentos de apoio;
- Falta de aplicação dos conceitos de MPEs para apoio à Inovação;
- Falta de pessoal qualificado nas MPEs para promover a inovação e a busca de novas tecnologias (Fonte: <<http://slideplayer.com.br/slide/2262542/>>).

O que se pode dizer sobre os itens acima é que talvez seja necessário desenvolver nessas MPEs uma cultura organizacional que seja capaz de desmitificar o conceito de inovação para assim promover uma cultura de inovação. Acredita-se que no momento em que uma empresa incorpora uma atitude e pensamento inovativo e rotineiro como parte de sua cultura, genuíno e deliberado, ela seja capaz de ser mais criativa, gerar melhorias contínuas e estar preparada às mudanças tão necessárias à geração de inovação.

Considera-se que essa atitude em prol da inovação seja o primeiro passo para que uma micro e pequena empresa se torne inovadora. Segundo Morcillo (1997, p. 32), cultura de inovação pode ser definida como:

Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

Gomes (2014, p. 37-38), ao citar Morcillo (1997) reitera que:

¹⁵ Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/2262542/>>.

[...] as características de empresas inovadoras, que são necessárias para a concretização de uma cultura de inovação, consistem em entender o cenário em que a empresa está situada; os líderes devem incentivar a inovação; a organização deve ter mentalidade aberta a mudanças; deve fazer um acompanhamento do comportamento dos concorrentes; e disseminar valores, crenças e compromisso aos seus funcionários.

Promover a cultura de inovação pode ocasionar crescimento e melhor desempenho no mercado. A flexibilidade, o espírito empreendedor, a inovação aberta (inovação por meio de agentes externos) e incremental são práticas gerenciais que podem funcionar como base para que essa cultura aconteça no ambiente organizacional (SILVA e DACORSO, 2013).

Algumas características gerenciais que são frutos da vivência da cultura da inovação, e que também contribuem para a sobrevivência das MPEs no Brasil, são

[...] bom conhecimento do mercado que atua (49%) e boa estratégia de vendas (48%); a capacidade empreendedora: criatividade (31%), aproveitamento de oportunidades (29%), perseverança (28%) e liderança (25%); e a logística operacional: escolha de um bom administrador (31%), uso de capital próprio (29%), reinvestimento dos lucros (23%) e acesso a novas tecnologias (17%) (SILVA e DACORSO, 2013, p.91).

Da mesma forma, “[...] a inovação precisa do conhecimento, da criatividade e de um bom ambiente para que possa florescer, assim como do equilíbrio entre o intangível e o tangível, entre a ideia e a sua aplicação prática” (DOMENEGHETTI, 2013, s/p), ou seja, a inovação é baseada no conhecimento, o que é gerado, em grande parte, através de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por exigir grandes investimentos financeiros, as MPEs acabam utilizando de outros meios para gerar o processo inovativo, que geralmente são mais flexíveis, dinâmicos e econômicos, o que faz dessas empresas terem uma maneira peculiar de inovar, o que é “[...] pautado em práticas informais de inovação, como experimentação, aprendizagem e adaptação de tecnologias” (MAIA, 2012, p.92). Ainda, como alternativa à área de P&D, as MPEs exercem a inovação

[...] pela prática diária, a qual se reverte em inovação seguindo as etapas de experimentação, aprendizagem e adaptação de tecnologias ou práticas [...] elas detêm práticas de inovação dispostas em processos informais que são responsáveis por

desenvolver e suportar inovações rentáveis, as quais conferem flexibilidade ao negócio e atividades de inovação e fazem com que essas consigam se adequar às mudanças no ambiente em tempo hábil (SILVA e DACORSO, 2013, p.99).

Portanto, para solucionar a problemática sobre investimento em P&D, as MPEs geralmente recorrem a meios externos que possam complementar o conhecimento interno que possuem. Com isso, elas acabam por percorrer caminhos diferentes de inovação que geralmente são seguidos pelas organizações maiores, e que se resumem, basicamente, em modificações e aprimoramentos em processos que possibilitam a melhoria dos negócios (SILVA e DACORSO, 2013).

Um dos fatores que causam o bom desempenho das MPEs é o conhecimento que o micro ou pequeno empreendedor possui sobre tomada de decisão, ou seja, as etapas que estão contidas nesse processo. Isso é relevante, pois compreende o saber sobre “[...] a sequência e a consequência de cada passo, avaliando todas as possibilidades [...] de ação, para que o empresário possa decidir [...] pela melhor opção para seu negócio” (PEREIRA et. al., 2009, p.54).

A despeito disso, esses mesmos empreendedores são conversadores nesse quesito e as tomadas de decisão normalmente são feitas à revelia das informações e conhecimentos necessários à sua assertividade, sobretudo, são muito mais intuitivas e menos pautadas no processo.

De acordo com Pereira (et.al., 2009), os responsáveis por gerenciar as MPEs têm dificuldade nessa questão, visto que o empresário acaba pulando as etapas de definição do problema e determinação de possíveis soluções sobre esse. Assim, as decisões nessas empresas acabam ocorrendo da seguinte maneira:

Figura 3 - Processo de tomada de decisão nas MPes



Fonte: (Pereira et.al., 2009, p.54)

Outras dificuldades na gestão das micro e pequenas empresas estão compreendidas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1- Dificuldades das Micro e Pequenas Empresas

Categorias	Ranking	Dificuldades
Falhas gerenciais	1º	Falta de capital de giro
	3º	Problemas financeiros
	8º	Ponto / local inadequado
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais
Causas econômicas conjunturais	2º	Falta de clientes
	4º	Maus pagadores
	6º	Recessão econômica do país
Logística operacional	12º	Instalações inadequadas
	11º	Falta de Mão de obra qualificada
Políticas públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário
	10º	Problemas com a fiscalização
	13º	Carga tributária elevada
	7º	Outras razões

Fonte: (Pereira et. al., 2009, p.56)

Complementando o quadro de dificuldades que as MPEs possuem em sua realidade, pode-se acrescentar o fator de mau gerenciamento do processo inovativo, pois “[...] é fruto do acerto de decisões em contextos e necessidades variadas e dependem do contingente em que se insere a organização, seu contexto mercadológico e potencialidades financeiras e humanas” (ZEN et. al., 2014, p.05).

Sobre a inovação, Dantas (2015, s/p), analista nacional do Sebrae, aponta algumas dificuldades acerca da inovação nas MPEs, sendo elas

- A lei 11.196/95 - “Lei do Bem” – prevê incentivos fiscais apenas para empresas optantes pelo lucro real, enquanto a maioria das pequenas empresas são optantes pelo lucro presumido;
- Ambiente legal para investidores de risco ainda burocrático, custoso e desestimulante;
- Editais de subvenção com formulários complexos, processo burocrático e condições ineficazes para promover a inovação na pequena empresa;
- Patentes: conflito de interesses entre academia e empresas; resistência a parcerias; impedimentos legais para contratação de universidades/pesquisadores por empresas.

Além desses fatores, a baixa eficiência da escala operacional, o tamanho reduzido da organização e os gastos com infraestrutura de máquinas e

equipamentos, são outros pontos de dificuldade na inovação das MPEs (MAIA, 2012).

Por fim, Silva e Dacorso (2013, p.97) também discorrem sobre as problemáticas no processo de inovação nas micro e pequenas empresas do Brasil:

[...] difícil acesso ao financiamento; condições desfavoráveis de mercado, já que competem com empresas de grande porte; má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam; falta de apoio institucional, de cooperação e de trabalho em rede, já que a atuação isolada se mostra um aspecto restritivo para a sobrevivência dessas empresas; pouca visão de negócio por parte dos gestores; baixo nível de escolaridade do gestor; capital social frágil; incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa; e desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas participam.

Logo, é importante avaliar o modelo de gestão e o valor que os agentes organizacionais dão para a inovação, na medida em que:

A inovação só é bem sucedida se sua implantação estiver sendo acompanhada por todos da empresa, uma vez que ela pode modificar a forma com que as pessoas fazem suas tarefas, repassam informações, etc. Assim, a inovação terá reflexo em tudo o que a empresa faz e por essa causa é que esse processo de mudança deve ser tratado com muita atenção. Por isso, para que haja a mobilização e participação efetiva de todos os membros da organização é preciso que a mesma tenha na comunicação uma competência essencial. Ou seja, é preciso que ela invista no desenvolvimento de habilidades que dizem respeito à comunicação e seus processos (GOMES, 2014, p. 37).

Vale ressaltar então uma questão central para que a cultura de inovação seja base da cultura da organização micro ou pequena: a comunicação como fator chave, como competência essencial para que a inovação seja estimulada e seja incorporada como um valor fundamental para esse tipo de organização.

Sobre esse posicionamento, Gomes (2014, p. 37) assinala que:

A cultura de inovação será intrínseca a cultura de uma organização quando seus funcionários tiverem, através de um modelo de aprendizagem, adquirido a capacidade de enxergar a comunicação em toda a sua complexidade como estratégia para a perpetuação da inovação como princípio para a gestão do negócio, garantindo assim sua vantagem competitiva. Isto é, todos

os seus funcionários passarão a ser agentes da comunicação e passarão a disseminar os valores da cultura de inovação.

E complementa dizendo que:

[...] cultura de inovação é quando valores que norteiam e ações desenvolvidas na organização têm a finalidade de incentivar ideias e projetos inovadores que trarão benefícios para a mesma e durante o processo de inovação pode ou não haver rompimento com tudo o que foi feito até então (GOMES, 2014, p. 36).

Assim, mostra-se importante a gestão da comunicação interna, coordenada pela área das Relações Públicas, para que a inovação seja incorporada ao ambiente organizacional.

2.3 A Comunicação Interna sob a ótica das Relações Públicas

A comunicação organizacional é fator importante na construção da imagética de uma organização, pois através de ferramentas de comunicação utilizadas na empresa, busca estabelecer vínculos, interações e relacionamentos com os seus públicos. Com isso, ela tem por objetivo aumentar a visibilidade pública da corporação e ampliar a divulgação de seus serviços e produtos (FARIA, DAMIANI e LIMA, 2011).

Como parte da comunicação organizacional, a comunicação interna pode ser definida como “[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos [...]” (CURVELLO, 2012, p. 22).

No caso desse trabalho, o objetivo organizacional está relacionado à promoção da cultura de inovação, ou seja, se deseja entender como a comunicação interna atua nesse âmbito. Não por acaso, entende-se que comunicação interna é uma competência

[...] que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. É a partir dela que muitos valores e metas da organização são traçados, sendo possível aliar a participação do

público interno às atividades administrativas, para que objetivos em comum sejam alcançados (NASSAR, 2006, p. 81-82 apud LIMA, 2012, p.39).

A respeito do relacionamento da organização com os empregados, é possível observar que estes podem optar por determinado tipo de comprometimento com a empresa de acordo com dois vieses:

O primeiro, diz respeito ao afeto que o indivíduo tem sobre a empresa, pois acredita nos seus valores, objetivos e propósito e os assume como seus. Já o segundo, visa uma relação de troca, ou seja, o funcionário espera recompensa para exercer a sua atividade (FACHINELLI et. al., 2013 apud LIMA e ANDRELO, 2015, p.14).

Somado a isso, pode-se dizer que eles se comunicam com o público externo e transmitem o sentimento que têm da organização, pois tendo em mente que a comunicação é um processo relacional entre indivíduos, não é possível descartar o fato de as empresas serem compostas por diversas pessoas que possuem os variados universos e visões de mundo (KUNSCH, 2003 apud FARIA, DAMIANI, LIMA, 2011).

Esse universo cognitivo¹⁶ de cada indivíduo altera a maneira de se produzir e se manter relacionamentos (KUNSCH et. al., 2009), pois cada um carrega consigo repertórios de linguagem e de vivência; experiências profissionais e/ou pessoais que imprimem um tipo de comportamento específico no ambiente organizacional; objetivos profissionais e pessoais que podem destoar do objetivo geral da organização; motivações específicas para a prática do trabalho; entre outros pontos. Com isso,

As organizações experimentam objetivos concorrentes por causa de diferentes valores de seus membros internos e externos e públicos. Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz (GRUNIG, 2011, p. 39).

¹⁶ Cognitivo é uma expressão que está relacionada com o processo de aquisição de conhecimento (cognição). A cognição envolve fatores diversos como o pensamento, a linguagem, a percepção, a memória, o raciocínio etc., que fazem parte do desenvolvimento intelectual de um indivíduo (Fonte: Significados).

Portanto, se “[...] o ambiente institucional é constituído pelos públicos que afetam as habilidades da organização para o alcance dos seus objetivos, é preciso compreender as interseções entre públicos e relacionamentos” (MARCHIORI et. al., 2009 apud LIMA e ANDRELO, 2015, p.11).

Assim, toda a ação que for planejada pela empresa deve ter atenção para causar uma boa repercussão no cenário que envolve seus públicos. Somado a isso, o sentimento de pertencimento à organização pelos empregados deve ser bem administrado, pois é ele quem gera um bom desempenho de trabalho e mantém a cultura organizacional fortalecida (LIMA e ANDRELO, 2015).

Marchiori (2006, p.82) afirma que a

[...] cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social.

Diante desses direcionamentos, Grunig (2011) diz que: 1) uma organização é eficaz se alcança os objetivos que estabelece para si; 2) as organizações existem num ambiente que consiste em muitos grupos, já que são uma rede de interação social; 3) para atingir os objetivos, portanto, precisam de pessoas, porém, 4) esses públicos nem sempre têm os mesmos objetivos dos executivos. Assim,

[...] é necessário que a organização identifique os públicos, primeiramente, para que ela saiba de que maneira pode interagir com eles. Após isso, é possível classificá-los como: essenciais, no qual são imprescindíveis para que a corporação exista; não-essenciais, em que realizam uma promoção institucional ou intermediam os relacionamentos com o mercado; ou de redes de interferência, aonde impactam negativa ou positivamente a empresa devido ao poder de influência que possuem (FRANÇA, 2008 apud LIMA e ANDRELO, 2015, p.11).

Desse modo, “[...] as organizações devem desenvolver para cada público ferramentas e programas de relacionamento específicos, buscando, assim,

diminuir os inevitáveis ruídos e conflitos de interesse nas relações” (NASSAR et. al., 2003, p.101). Para isso, é preciso uma comunicação organizacional bem estruturada para gerenciar o relacionamento com os públicos da organização, pois além de ela trabalhar com a visibilidade do que a empresa é e faz, ela também produz sentido e significado sobre as ações organizacionais, que por sua vez podem levar a um maior ou menor grau de admiração por parte desses grupos que se relacionam com ela (ALMEIDA e NUNES, 2007).

Nesse cenário de busca por estratégias e mecanismos para atingir o objetivo da organização, em que os relacionamentos organizacionais são de importância nesse processo, a comunicação interna se faz presente, já que ela tem o papel de assegurar coerência às políticas e ações organizacionais para os agentes internos. Com isso, ela cria uma comunicação mais clara e objetiva para os funcionários, facilitando assim a motivação e o engajamento desses já que a partir dessa clareza, têm o conhecimento do que podem fazer para melhorar sua performance (LIMA e ANDRELO, 2015).

Em vista disso, ela “[...] assegura a cultura e identidade¹⁷ corporativa, proporciona melhoria no clima entre os colaboradores, pois preza pela informação e transparência, integração e estreitamento de relacionamentos” (LIMA e ANDRELO, 2015, p.14).

Como parte do exercício da comunicação interna, pode-se citar a prática da comunicação de mão dupla, que se trata de tornar os emissores de informação em receptores e vice-versa, permitindo assim a troca de experiências, motivação, envolvimento e relacionamentos mais estreitos no ambiente organizacional interno (FARIA; DAMIANI; LIMA, 2011).

Com isso, a dinâmica relacional é valorizada por meio do diálogo que resulta dessa comunicação de mão dupla, pois o espaço de recepção de informação é alterado para um ambiente de interação, transformando os atores internos em co-autores e emissores de mensagens, e não somente em receptores (KUNSCH et. al., 2009).

¹⁷ A identidade é “[...] a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p.263). Além disso, é um conceito que está relacionado com a cultura organizacional, já que identidade envolve reflexão sobre o que a empresa é e o porquê ela existe (ALMEIDA; NUNES, 2007).

O diálogo permite a criação de conhecimentos novos e significados compartilhados, facilitando assim as redes de conversação, onde acontecem reflexões em conjunto, geração de ideias e educação mútua. Essa perspectiva dialógica abre caminho para a mudança, em que os principais objetivos são aperfeiçoar os processos comunicativos, refletir sobre a cognição, construir microculturas, produzir e dividir significados, gerando assim um comportamento coletivo em comum, ou seja, uma cultura organizacional (KUNSCH et. al., 2009).

A partir de mudanças, é possível estabelecer novas práticas culturais, tais como a cultura de inovação. De acordo com Silva e Dacorso (2013), ela ocasiona crescimento e melhor desempenho no mercado para as empresas.

E é neste contexto de transformações que o profissional de Relações Públicas se insere, de maneira a administrar, estrategicamente, tanto a comunicação interna quanto a externa, e a relação da empresa com os stakeholders, além de auxiliar nas práticas de promoção da cultura organizacional.

Cabe a este profissional “[...] minimizar situações de crise e potencializar resultados positivos à medida que possibilita conhecer os públicos, criar e manter relacionamentos bem-sucedidos com eles”. Com isso, ele trabalha para manter e orientar esses grupos, se atentando às exigências internas e externas para que haja eficácia desde o planejamento até a execução das ações para o sucesso da organização (SILVA; MATOS; LIMA, 2009).

Tratada como parte estratégica da Comunicação, as Relações Públicas possuem competências que colaboram para a coordenação de planos táticos¹⁸, já que elas são vistas sob a ótica de função gerencial, em que “[...] contribuem para o equilíbrio entre interesses da própria organização e os interesses das pessoas influenciadas por ela ou por aqueles que têm o poder de influir, aqui denominados públicos” (GRUNIG, 2011, p.25).

Essa função torna o profissional da área indicado para trabalhar com a comunicação interna da empresa, já que ele “[...] deve desvendar a cultura organizacional por meio dos comportamentos, valores, políticas, condutas e estilo de comunicação adotado pela organização” (KUNSCH, 2009), em que a partir da

¹⁸ Planejamento que valoriza um conjunto de meios ou recursos empregados para alcançar um resultado favorável (Fonte: Significados).

compreensão desses tópicos, é possível direcionar os agentes internos ao atingimento da missão organizacional.

A missão ¹⁹ organizacional pode ser atingida por meio dos objetivos organizacionais e, muito embora, muitas organizações – especialmente as MPEs – não os tenham explicitados, pois eles acabam existindo mesmo que intuitivamente.

Grunig (2011) relaciona o conceito de comunicação excelente como um processo que ajuda uma empresa a atingir seus objetivos organizacionais. Gasparindo e Ferrari (2011, p. 856) apontam que essa comunicação excelente materializa-se em dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas, quais sejam:

1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos os papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação.

Kunsch (1997), ao explicar sobre comunicação excelente, cita Halpering (apud LINDEBORG, 1994), e a relaciona ao valor que a comunicação tem para os tomadores de decisões de uma empresa. Ou seja, uma comunicação excelente ocorre quando: a) uma empresa quer deliberadamente que a comunicação desempenhe um papel de entendimento mútuo entre ela e seus públicos de interesse, em um processo de mão dupla, simétrico e de resultados financeiros positivos; b) o responsável pela comunicação atua de forma relevante para a empresa e participa ativamente dos processos de tomada de decisão e do planejamento estratégico; c) a empresa tem uma cultura organizacional participativa, não autoritária, compartilha o poder e as decisões.

¹⁹ “A missão fala muito do que é a empresa e dos motivos pelo qual ela foi criada. Ela mostra, basicamente, o propósito da organização, o que ela é, onde quer chegar, para quem ela trabalha e existe e o motivo disso. Ao definir a missão, a empresa mostra para seus clientes e parceiros quem ela é e o que ela pretende fazer durante sua jornada” (Fonte: IBC Coaching).

Além disso, uma organização com uma visão de comunicação excelente possui as seguintes características:

- Os públicos não são afastados pelas fronteiras organizacionais;
- O sistema organizacional procura um equilíbrio através da cooperação e do mútuo aperfeiçoamento;
- Os empregados são autônomos;
- A organização valoriza a inovação à tradição;
- O sistema político é visto como um mecanismo de negociação entre grupos de interesse;
- Existe um compromisso para eliminar consequências adversas às ações da organização;
- A comunicação e a negociação são os fatores de resolução de conflitos;
- A informação flui facilmente (LINDEBORG, 1994).

Sabe-se também que a comunicação excelente defendida por Grunig (2011) está ligada às “Relações Públicas excelentes”, justamente porque ambas agregam valor para as organizações ao integrar seus objetivos a de seus públicos, primando pela sinergia e reciprocidade nesse relacionamento.

Grunig e Hunt (1984) ponderam que:

Relações Públicas é a função de gestão que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos, que envolve a administração de crises ou controvérsias; que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público (GRUNIG e HUNT, 1984, p.7).

Ou seja, a comunicação interna possui como sua aliada o profissional de Relações Públicas, que atua como intermediador dos canais de comunicação com os stakeholders, de forma a “[...] aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa” (CURVELLO, 2012, p. 13). Se uma empresa tem como um dos seus objetivos a valorização da cultura de inovação, então as RP podem atuar para que seus públicos se orientem para isso de maneira harmoniosa.

3 CULTURA DE INOVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRIPTIVO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE BAURU/SP

De acordo com os objetivos propostos no presente trabalho, foi realizada uma pesquisa em uma pequena empresa na cidade de Bauru a fim de obter dados para a análise de como a inovação e a comunicação são gerenciadas nesse ambiente.

3.1 Caracterização da pesquisa e seu universo

Considerando-se a necessidade da operacionalização dos objetivos propostos pela pesquisa, apresenta-se os procedimentos metodológicos selecionados e utilizados como instrumentos à consecução dos mesmos.

Em relação aos objetivos da pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa exploratório-descritiva junto a uma pequena empresa, do setor jurídico, da cidade de Bauru – SP.

A escolha da pesquisa exploratória deveu-se à necessidade de se obter maior familiaridade aos fenômenos estudados para geração de esclarecimentos sobre os mesmos. Dessa forma, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, que se constituiu nas consultas às fontes impressas, tais como livros, artigos científicos, revistas, etc., e em fontes eletrônicas consultadas via internet, tais como sites, blogs, revistas científicas eletrônicas, etc. Para a seleção das fontes, foram utilizadas as palavras-chaves:

- a. Micro e pequenas empresas;
- b. Inovação, cultura de inovação e gestão da inovação;
- c. Comunicação, comunicação organizacional e comunicação interna;
- d. Relações Públicas e relações públicas excelentes; e
- e. Gestão e modelos de gestão.

As consultas às fontes pesquisadas permitiram a construção do referencial teórico e ampararam a elaboração e interpretação da pesquisa.

Já a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa em que “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2001, p. 124). Adicionalmente, “[...] uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática” (ANDRADE, 2001, p. 124).

Quanto aos procedimentos de pesquisa, aplicou-se a pesquisa de campo, já que é o local onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, de modo que o pesquisador não interfere neles. Também, pode-se utilizar a pesquisa de campo “[...] com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (ANDRADE, 2001, p.127).

Enquanto técnica de coleta de dados, aplicou-se questionário estruturado junto aos empregados da empresa selecionada. Segundo Gil (1999, p.128), o questionário é uma “[...] técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

O questionário aplicado nesta pesquisa será explicado em seção própria.

3.1.1 Questionário

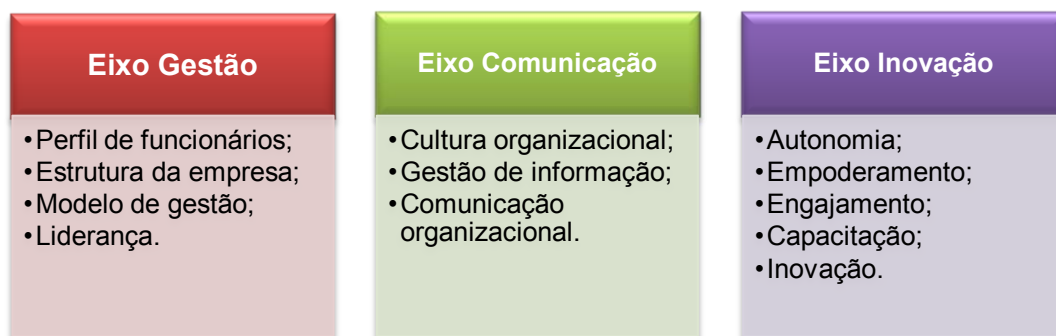
O questionário aplicado à MPE, da cidade de Bauru – SP, foi composto de 57 questões de múltipla escolha (APÊNDICE 1), no qual 22 de 35 empregados responderam anonimamente, ou seja, uma performance de 62,85% de respondentes.

Foi realizado pré-teste para enquadramento e alinhamento das questões junto a 5 empregados da empresa.

Para facilitar a interpretação dos dados, o questionário foi dividido em três eixos de análise, sendo eles: Eixo 1 – Gestão, Eixo 2 – Comunicação e Eixo 3 – Inovação, uma vez que uma das expectativas dessa pesquisa é o de justamente compreender a relação entre gestão, comunicação e inovação em micro e pequenas empresas.

Cada um desses eixos englobou determinadas categorias de perguntas, as quais podem ser analisadas de acordo com a Figura 4:

Figura 4- Eixos e categorias de análise das perguntas



Fonte: elaborado pelas autoras

O questionário foi aplicado aos empregados da empresa pesquisada, pois o foco da pesquisa foi de verificar a existência de um ambiente inovativo, levando-se em conta a ótica e importância da comunicação interna sob os eixos considerados essenciais para as pesquisadoras: gestão, comunicação e inovação.

A aplicação desse questionário se deu de maneira digital, em que os funcionários receberam por email o link do site que dava acesso para o formulário virtual. A orientação para a realização disso foi feita presencialmente, para facilitar o esclarecimento de dúvidas e procedimentos a serem realizados. Eles tiveram duas semanas para responder, ou seja, do dia 23 de novembro de 2015 até o dia 07 de dezembro de 2015. Após essa data, as pesquisadoras realizaram a tabulação de dados para a interpretação dos resultados.

3.2 Dados e descrição da empresa

A empresa pesquisada, - que para efeito desse trabalho será chamada de empresa X - segundo a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), é caracterizada como pequena empresa, pois

possui 33 empregados em seu total; e atua há 12 anos na área de prestação de serviços jurídicos na cidade de Bauru e região.

Não existe um organograma que defina e demonstre a hierarquia e os graus de responsabilidade de cada um na empresa, e nem identidade²⁰ da organização com missão²¹, visão²² e valores²³, pois a alta administração não tem isso estruturado e escrito em lugar algum. Ainda assim, ela possui quatro áreas de trabalho: jurídica (funcionários advogados), tributária (funcionários contadores), financeiro e administrativa.

3.3 Descrição e interpretação dos resultados

3.3.1 Eixo Gestão

Quadro 2 – Agrupamento das perguntas relacionadas ao Eixo – Gestão

Eixo: Gestão	Perguntas relacionadas
OBJETIVO	
Entender o modelo de gestão da empresa e relacioná-lo à inovação e comunicação	01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 11, 15, 16, 22, 28, 29, 30

Fonte: elaborado pelas autoras

A análise desse eixo pretende entender como se estrutura o modelo de gestão da empresa pesquisada e, posteriormente, relacioná-lo à comunicação e inovação.

Segundo Crozatti (1998, s/p),

O modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa. [...] é produto do subsistema institucional e tem como fundamento as crenças e valores dos líderes da empresa (fundadores, proprietários e principais gestores). O modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

²⁰ Idem nota 17.

²¹ Idem nota 19.

²² “A visão é algo responsável por nortear a organização. É um acumulado de convicções que direcionam sua trajetória. Ela pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos” (Fonte: InfoEscola).

²³ “Princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta” (Fonte: InfoEscola).

Além disso, o modelo de gestão de uma organização tem como principais características:

- É o principal formador da cultura organizacional;
- Determina as linhas de poder;
- Estabelece as principais formas de ação na empresa;
- Determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho (CROZATTI, 1998).

Pretende-se dizer que o valor atribuído à comunicação e inovação está diretamente relacionado ao modelo de gestão adotado por uma organização. Seus níveis de hierarquização, centralização e poder; capacidade de estar aberta às mudanças; níveis de relacionamento, colaboração e empoderamento, são fatores intrínsecos ao modelo de gestão adotado por uma empresa. Não por acaso, ele está relacionado à cultura organizacional justamente porque possui características inerentes à sua maneira de ser.

- **Perfil dos empregados**

Comentários das pesquisadoras:

Com base nas respostas obtidas, constatou-se que os empregados da empresa pesquisada são homens e mulheres (50% cada), sendo que 50% desses possuem idade entre 26 a 35 anos. Além disso, outros 36,4% possuem faixa etária de 19 a 25 anos.

O que pode-se inferir sobre os dados é a forte presença da Geração Y (quase 90% dos respondentes), ou seja, aqueles que são nascidos entre 1980 e 1990. Essa é uma geração com algumas características e anseios, quais sejam:

- Reconhecimento - o jovem deseja e pede feedback de todas as suas ações, contudo esta busca de reconhecimento constante afeta seu desempenho e seu foco nos objetivos, principalmente quando ele desenvolve com impaciência;
- Inovação - buscar a mudança é uma característica desta geração e um de seus principais instrumentos são os questionamentos. Contudo, se isso ocorre sem uma estratégia na forma de apresentar suas perguntas, é possível que os questionamentos sejam confundidos com confrontamentos;
- Liberdade - muitas vezes considerada destrutiva nas organizações, uma vez que coloca dúvidas sobre modelos e

padrões estabelecidos. Esta expectativa precisa ser entendida, não como uma liberação insana e irresponsável, mas sim, como uma busca de flexibilização;

- Resultados - esta geração tem foco em resultados desde a primeira vez que aprendeu a brincar com videogames. Os jovens gostam de saber seus resultados e gostam de compartilhar (Fonte: <www.sidneioliveira.com.br>).

Portanto, a empresa é composta por um perfil de empregados que, majoritariamente, pode estar voltado e aberto para mudanças, inovação, efetividade de resultados e política de reconhecimento.

Certamente, a gestão da empresa poderá se apropriar do conhecimento desse perfil e buscar formas de melhorar a sua performance inovativa, na medida em que também pode buscar atender aos anseios e expectativas próprios dessa geração.

Assim, com o melhor entendimento do perfil dos empregados, a gestão da empresa X poderá fortalecer a cultura da inovação a partir da tendência favorável que esse perfil tem em relação a mudanças e foco em resultados; além de potencializar a cultura organizacional a partir de políticas de reconhecimento, feedback e à busca desse perfil de funcionários pela flexibilização, o que pode melhorar os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, podendo facilitar a rotina inovativa e os processos estabelecidos.

Outro quesito é o grau de instrução dos funcionários, que mostra que 50% deles possuem ensino superior completo. A partir desse quesito, pode-se observar que talvez essa seja uma característica necessária e um pré-requisito aos candidatos que desejam entrar na empresa X.

- **Estrutura da empresa**

Comentários das pesquisadoras:

Observando-se as respostas da categoria “estrutura da empresa”, foi possível perceber que trata-se de uma empresa composta, basicamente, de pessoas com o Ensino Superior completo, atuando, em sua maioria, no setor jurídico.

Os gráficos (APÊNDICE 1) gerados a partir dos dados da pesquisa aplicada também apontam a existência de uma estrutura mais simples, sem

grandes ramificações de delegação de poder, característica esta que é típica de micro e pequenas empresas, onde tem-se uma

[...] estrutura organizacional mais simples, mais centralizada, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados (LEONE, 1999 apud FILHO E CALDAS, s/d).

Identificou-se, entretanto, que a despeito de sua estrutura simples, os empregados, na sua maioria, não entendem com clareza a descrição de seu trabalho na organização. Isso vai ao encontro, como apontado na fundamentação teórica, da afirmação em que os problemas estruturais são decorrentes de problemas gerenciais. Por consequência, a definição de responsabilidade e tarefas delegadas (muitas vezes) não são claras (GIMENEZ, 1998).

- **Modelo de Gestão**

Comentários das pesquisadoras:

A categoria de “modelo de gestão” oferece um panorama das características encontradas (normalmente) nas MPEs e que revelam como é a Empresa X.

Das respostas obtidas, mais da metade dos funcionários (63,6%) disse estar indeciso sobre suas funções e responsabilidades; outra questão relacionada a isso foi sobre os processos internos serem claros: 54,5% disseram “quase sempre”. Ou seja, como foi dito durante o referencial teórico deste trabalho, Gimenez (1998) afirmou que um dos grandes problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas é a ausência de clareza nas tarefas delegadas, o que repercute na baixa produtividade, ineficiência e falta de motivação.

Na pergunta sobre metas e diretrizes, os empregados demonstraram não se manifestar contrariamente ao que lhes é imposto (59,1%). Essa postura passiva pode significar (se levar em conta a leitura de todo o questionário) que a empresa possui uma cultura mais fechada (conservadora) às novas ideias ou à adesão e aplicação delas. Trabalhando neste ambiente mais fechado, as pessoas

podem ser levadas a ter um perfil mais conformista, de que nada possa mudar no ambiente de trabalho.

Acerca do processo decisório, o resultado mostrou que a empresa X centraliza as decisões na alta administração e suas informações são imprecisas e parciais, o que traduz uma concentração de tarefas em um único setor, tendo este que gerir outras áreas cujos conhecimentos específicos não possui e/ou domina, mas que atua como “tapa buraco”. Além disso, esse tipo de estrutura gerencial não esclarecida (ou com falta de clareza), principalmente de funções, realça ainda mais o problema da falta de clareza na forma como as informações são transmitidas.

Para concluir esta categoria, o questionário revela uma MPE que não está muito aberta às mudanças e melhorias (45,5% responderam “às vezes”) e isso pode se relacionar à resposta de outra questão, a de número 30, que fala sobre a falta de tempo dos donos da empresa não terem para inovar, devido às suas tarefas cotidianas (40,9% concordaram com essa afirmativa, que corresponde à maioria). Isso só confirma o perfil de gestão fechado às novas ideias e às opiniões de seus funcionários.

- **Liderança**

Comentários das pesquisadoras:

Pode-se entender o conceito de liderança da seguinte maneira:

[...] os líderes são de extrema importância para o desempenho e o crescimento da organização, dirigindo equipes para servirem ao bem comum. Carlzon (2005, p.43) descreve que: "Um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho. Elabora os sistemas que lhe permitem delegar responsabilidade para as operações do dia-a-dia". Com isso, os vários conceitos de liderança mostram que a figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois é por meio de uma boa liderança que a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho, clientes satisfeitos, bons lucros, resultados positivos, entre outros (Fonte: Produção Acadêmica).

A partir dos dados da pesquisa realizada na empresa X, analisou-se que mais de 50% dos funcionários avaliam o espírito de trabalho em equipe como “quase sempre existente”. Pode-se relacionar essa questão com a intenção em trabalhar em conjunto, o que é fortalecido cada vez que isso ocorre na prática.

O trabalho em equipe representa um esforço coletivo para o bem comum gerenciado por uma liderança, como dito na citação acima, e quando esse fator não é algo com forte presença no cenário organizacional, é possível sugerir que as lideranças da empresa X estejam deixando de elaborar e/ou acompanhar os sistemas que mantêm os funcionários motivados e engajados em suas responsabilidades, o que prejudica o desempenho e crescimento da organização, além de enfraquecer os relacionamentos interpessoais no cenário interno. Ou seja, há o enfraquecimento da própria cultura organizacional.

Se a figura do líder também é relacionada à reunião do conhecimento disponível e presente na empresa para que esse seja compartilhado entre todos, gerando assim um crescimento geral, inclusive o da própria organização, é cabível supor que a prática de comunicação de mão dupla esteja acontecendo em baixa escala. Como citado neste trabalho, esse exercício “[...] se trata de tornar os emissores de informação em receptores e vice-versa, permitindo assim a troca de experiências, motivação, envolvimento e relacionamentos mais estreitos no ambiente organizacional interno” (FARIA; DAMIANI; LIMA, 2011).

Assim, a gestão da inovação fica prejudicada, já que para acontecer, ela precisa, essencialmente, da troca de conhecimento entre os indivíduos que compõem a organização e de uma figura que gerencie esse processo, ou seja, o líder. Para entender melhor sobre esse item, é interessante retomar o que foi citado no capítulo 2.2 desse trabalho em que, para Zen et. al. (2014, p.03), a gestão da inovação

[...] pode ser compreendida como o planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e obtenção de resultados inovadores. Com isso, pode-se afirmar que é um processo que, para ser bem sucedido, deve envolver diversos níveis hierárquicos e de conhecimento, haja vista que necessita a proposição, acompanhamento e validação de ideias e projetos. Portanto, a inovação deve perpassar toda a organização e ser incorporada nas suas diversas dimensões organizacionais.

O que se traduz é que a prática de trabalho em equipe poderia ser algo constante na empresa, já que ela pode auxiliar na geração e troca de conhecimento, estreitamento das relações interpessoais, surgimento de novos projetos e, principalmente, resultados inovadores.

Como um dos fatores essenciais para que uma organização seja caracterizada como inovadora, Gomes (2014, p.32 – 33 apud Barbieri et. al. 2003), que também está presente no capítulo 2.2 deste trabalho, diz que é necessário “[...] uma liderança forte e presente, uma vez que, segundo o autor, as pessoas perceberão a inovação na medida em que esse líder encorajar ideias inovadoras”.

Em suma, é possível dizer que a liderança da empresa X está diretamente relacionada com a promoção da inovação e que ela poderia se dedicar mais em unir seus funcionários em equipes, proporcionando um ambiente cooperativo, de cultura organizacional fortalecida e mais propenso à cultura de inovação.

3.3.2 Eixo Comunicação

Quadro 3 - Perguntas relacionadas ao Eixo – Comunicação

Eixo: Comunicação	Perguntas relacionadas
OBJETIVO	
Como a Comunicação é estruturada na empresa e de que modo ela colabora ou não com a cultura de inovação na organização	06, 08, 10, 12, 13,14, 17, 18, 20, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 33,38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 54, 55, 56, 57

Fonte: elaborado pelas autoras

Nesse eixo, será analisada a importância da comunicação da empresa sob os aspectos da cultura organizacional, gestão de informação e comunicação organizacional.

“[...] as empresas devem criar e cultivar uma cultura que propicie a convivência dos indivíduos criativos colaborando entre si e com pessoas de outros perfis, mas de habilidades complementares” (BARROSO et. al., 2005, p. 99). Ou seja, não basta apenas o cultivo de uma cultura organizacional forte, tem que haver, ao mesmo tempo, uma comunicação integrada entre as partes envolvidas para uma abertura/incentivo ao desenvolvimento e/ou troca de ideias e informações.

Enfim, a comunicação, como uma das bases que apoiam este trabalho, deve ser vista e pensada como

[...] um conjunto de técnicas retóricas orientadas ao convencimento, ou à “venda” de alguma ideia, produto, serviço, processo ou método; [...] o que mais importa é o alinhamento de todas as pessoas que integram a organização, [...] visto que todos dentro dela agiriam orientados para uma mesma direção. É evidente que tal anseio produz resultados positivos, dependendo da capacidade de liderança e de objetivos claros da direção (CARDOSO e CAJAZEIRA, s/d),

auxiliando, dessa forma, na maneira como as informações são disseminadas, além de fortificar as características da cultura organizacional que se deseja desenvolver.

- **Cultura Organizacional**

Comentários das pesquisadoras:

Essa categoria mostra o funcionamento da cultura organizacional dessa pequena empresa. Dos dados obtidos e que são interessantes abordar, estão na resposta da questão sobre recompensas e punições que, no caso, não se aplicam à empresa. Talvez, se X possuísse uma política de incentivos a novas ideias, ela teria uma maior participação e engajamento dos seus empregados.

Outra questão interessante observada foi que os colaboradores afirmaram ter uma cooperação e trabalho em equipe na empresa na maioria das vezes, além de a grande maioria dizer que há uma relação estreita entre dono-empregados e haver certo padrão de informalidade nos processos e relacionamentos internos. Todos estes apontamentos direcionam para características típicas de MPEs, pois tem-se uma proximidade maior entre as pessoas que trabalham dentro dessas organizações, auxiliando na informalidade dos processos e assim, induzindo para uma cultura organizacional informal que afeta, conseqüentemente, na sua gestão (sendo mais desestruturada, não havendo delimitação de tarefas. Ou seja, sem uma descrição clara do trabalho de cada um).

Gestão essa que não possui uma cultura de inovação, como é possível analisar através das respostas contidas no questionário. Aspectos como ter

motivação para dar novas ideias (e apoio da empresa para isso), reconhecimento dessas sugestões, com consequente recompensa, e ambiente apropriado ao compartilhamento de conhecimentos, foram abordados no questionário (APÊNCIDE 1).

Disso, pode-se observar que a empresa X pouco/não oferece e pouco/não possui um ambiente propício às novas ideias e compartilhamento de conhecimento, demonstrando ter uma cultura organizacional mais engessada nessas questões que envolvem uma abertura maior à participação ativa dos funcionários. Pois, em uma das perguntas realizadas, a maioria respondeu que a empresa encoraja os colaboradores a se comunicar; mas, em contrapartida, em outra questão, o feedback dos proprietários sobre essa comunicação e consequentes sugestões é vista como algo falho, pois não há um retorno por parte deles.

Por fim, foi possível denotar, através das respostas obtidas e complementando com a leitura de outras categorias que, apesar de toda essa cultura que limita um ambiente inovativo, a comunicação interna e externa são vistas de maneira positiva pelo público interno, representando uma relação e um clima aparentemente harmonioso de X com seus stakeholders.

- **Gestão de Informação**

Comentários das pesquisadoras:

Como visto no capítulo sobre inovação, a gestão da informação está diretamente relacionada com a geração da inovação, e

[...] é um processo que está relacionado à ação gerencial, ou seja, é preciso que as ações tomadas sejam direcionadas por estratégias claras e disciplinadas pela gestão eficaz da informação, além de elas promoverem mudanças na organização (ZEN et. al., 2014).

Sobre a gestão de informação na empresa X, é possível inferir que ela ocorre de acordo com a estruturação do setor de comunicação na empresa. Portanto, se há falhas nessa estruturação, também há falhas no processo de gestão da informação. É possível ilustrar essa suposição de acordo com a

resposta obtida na pergunta 47 do questionário, em que os funcionários não têm total conhecimento da importância da comunicação organizacional (interna e externa).

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, analisou-se que a cultura de feedback acontece com pouca frequência; não existe frequência de reuniões; dúvidas e esclarecimentos são fornecidos somente às vezes pelos gestores e responsáveis aos funcionários; na maioria das vezes, a empresa fornece informações pontuais, de cunho burocrático e processual aos funcionários, sendo elas sobre os processos, fluxos internos e execução de tarefas, e sobre os benefícios da carreira, tais como salários, carreira, entre outros; na maioria das vezes, a informação é transmitida de maneira oral, ou seja, é um formato que está sujeito a ruídos e existe grande possibilidade de o conteúdo ser perdido ou interpretado de outras maneiras pelos funcionários; os empregados não têm clareza sobre suas funções e responsabilidades na empresa, já que as próprias funções não estão bem definidas pela gestão; e a informação, somente às vezes, chega a todos indiscriminadamente.

Diante disso, é possível dizer que o ambiente organizacional contém muitos ruídos acerca de informações rotineiras e essenciais, tais como a descrição do próprio trabalho e o esclarecimento de dúvidas, o que prejudica o fluxo de trabalho e influencia diretamente o processo inovativo da empresa.

Além disso, a falha na gestão da informação pode representar a má estruturação da comunicação organizacional da empresa, especialmente no âmbito interno, em que ela “[...] assegura a cultura e identidade corporativa, proporciona melhoria no clima entre os colaboradores, pois preza pela informação e transparência, integração e estreitamento de relacionamentos” (LIMA e ANDRELO, 2015, p.14).

Assim sendo, para tentar resolver essa problemática do fluxo de informação, que impacta diretamente na cultura de inovação (já que para gerar inovação, é necessário conhecimento, que é gerado a partir de informações internalizadas pelos indivíduos), a empresa X deva reorganizar a sua comunicação organizacional, já que, como afirmado neste trabalho,

A inovação só é bem sucedida se sua implantação estiver sendo acompanhada por todos da empresa, uma vez que ela pode

modificar a forma com que as pessoas fazem suas tarefas, repassam informações, etc. Assim, a inovação terá reflexo em tudo o que a empresa faz e por essa causa é que esse processo de mudança deve ser tratado com muita atenção. Por isso, para que haja a mobilização e participação efetiva de todos os membros da organização é preciso que a mesma tenha na comunicação uma competência essencial. Ou seja, é preciso que ela invista no desenvolvimento de habilidades que dizem respeito à comunicação e seus processos (GOMES, 2014, p. 37).

Com isso, podemos perceber a alta importância que a área da Comunicação exige de uma organização, pois a partir dela é possível chegar ao processo de inovação.

- **Comunicação Organizacional**

Comentários das pesquisadoras:

Na categoria de “comunicação organizacional”, os empregados afirmaram ter uma boa comunicação tanto interna quanto externa, denotando apenas uma falta de feedback por parte dos gestores às sugestões que lhes são dadas sobre possíveis melhorias, mudanças ou novidades.

Também, afirmaram que o diálogo entre gestores e funcionários não é tão aberto, aparentando uma dificuldade dos dois grupos se entenderem. Essa falta de diálogo aberto pode ser ocasionada pela forma como o funcionário enxerga seu superior, de maneira mais distanciada, tendo o colaborador a visão de um gestor que não estará aberto às suas sugestões.

Outro problema encontrado foi o modo como as informações chegam aos empregados, que disseram não ser claras e, além de tudo, é feita de maneira discriminada. Essa falha na comunicação e no modo como ela chega aos interessados pode indicar uma grande característica das MPEs, que é a informação repassada de maneira informal. Cabe à empresa formalizar sua forma de comunicar os assuntos relevantes a todos os funcionários da sua organização, de maneira que não haja lacunas para mal-entendidos que repercutam na “rádio peão”²⁴.

²⁴ Que também pode ser entendido por “fofocas”, “ruídos”, “boatos”.

Com relação aos meios de comunicação utilizados, pode-se observar o telefone, email, jornal/revista interno e Whatsapp como os mais assinalados. O interessante de se notar é o uso deste aplicativo de celular, que representa a comunicação mais rápida e imediatista que a empresa aparenta ter, além de ressaltar ainda mais o lado informal da comunicação.

Por fim, os empregados concordaram com a afirmação de a comunicação ser um fator importante na geração de inovação em uma empresa. Cabe à gerência estar aberta aos fatores inovativos, de forma a estimulá-los através de ações que fortifiquem uma cultura interna que seja responsável por propagar uma comunicação mais clara, coesa e direta com seus colaboradores. Somado a isso, é necessário ressaltar a importância de se ter uma identidade corporativa já estabelecida e canais de comunicação oficiais, contribuindo na formalização dos processos da empresa como um todo, de maneira a auxiliar na comunicação organizacional da mesma.

3.3.3 Eixo Inovação

Quadro 4 - Perguntas relacionadas ao Eixo – Inovação

Eixo: Inovação	Perguntas relacionadas
OBJETIVO Avaliar se a empresa possui características de uma empresa inovadora ou se possui algum tipo de abertura para isso. Saber qual a percepção dos funcionários sobre essa temática e como a comunicação está envolvida nesse quesito	10, 14, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 48, 57

Fonte: elaborado pelas autoras

Barroso et. al. (2005) afirma que

Se uma empresa pretende ser inovadora, tem de abordar este tema como um processo a ser incorporado à sua realidade e impregnado na sua cultura. A busca de inovações é algo que deve permear todas as áreas envolvidas com as competências centrais, pois envolve uma cadeia de sub-processos como percepção de mercado, geração de ideias, focalização, desenvolvimento, lançamento do produto ou serviço e avaliação de resultados (BARROSO, 2005, p. 87).

Ou seja, essa “cadeia de processos” a que ele se refere são fatores importantes para se ter um ambiente adequado e propício à inovação. As análises a seguir irão verificar categorias que são importantes para o eixo “inovação”, tais como a autonomia, o empoderamento, o engajamento, a capacitação e a própria inovação.

- **Autonomia**

Comentários das pesquisadoras:

Podemos entender autonomia da seguinte maneira:

Autonomia significa que as pessoas terão a liberdade de tomar decisões que beneficiarão toda a empresa e os clientes. Também significa, é claro, que as questões de responsabilidade e autoridade superior devem ser discutidas e buscadas um consenso [...]. A autonomia [...] dá aos funcionários a confiança necessária para fazer algo que altere as circunstâncias em que se encontram. Em vez de se sentirem [...] insatisfeitos no trabalho, eles transformam a mesma quantidade de trabalho em algo com significado e geração de valor pessoal (Fonte: <www.loungeempreendedor.com.br>).

A partir dos dados obtidos na pesquisa, analisou-se que o processo decisório na empresa X é centralizado, pois de acordo com a maioria das respostas, “as decisões são centralizadas na alta administração e informações disponíveis são parciais e imprecisas”.

Assim, os funcionários não têm estímulo para participarem dos processos decisivos e, como analisado anteriormente, a falta da cultura de feedback prejudica o acesso às informações que são necessárias para a rotina do colaborador. Com isso, a confiança para ter autonomia sobre as tarefas pode ficar prejudicada.

Somado a isso, os funcionários disseram que se sentem livres para realizarem suas tarefas da forma que considerarem melhor. Pode-se supor que isso ocorra devido à falta de clareza sobre suas funções e responsabilidades, somado ao baixo esclarecimento de dúvidas, como foi visto nas interpretações acima. Pode-se inferir que essa motivação possa não estar relacionada à

confiança que promove a autonomia, mas sim à necessidade diária de cumprir o trabalho que tem pouco auxílio das lideranças.

De acordo com o Banco Mundial, (s/d, apud TADEU, 2015), a cultura da inovação depende de valores como autonomia e confiança. Dessa forma, é possível interpretar que a empresa pesquisada pouco desenvolve a autonomia em seus empregados, deixando então de contar com esse fator como um dos métodos para gerar o seu crescimento a partir de resultados inovativos que são estimulados por diversos fatores, dentre eles a troca de conhecimento, uma boa gestão da informação e uma comunicação organizacional efetiva.

- **Empoderamento**

Comentários das pesquisadoras:

De acordo com Paulo Freire, citado por Valoura (2005/2006, p.02), entende-se empoderamento como:

[...] a pessoa, grupo ou instituição empoderada é aquela que realiza, por si mesma, as mudanças e ações que a levam a evoluir e se fortalecer [...]. Implica, essencialmente, a obtenção de informações adequadas, um processo de reflexão, e tomada de consciência quanto à sua condição atual, uma clara formulação das mudanças desejadas e da condição a ser construídas. A essas variáveis, deve somar-se uma mudança de atitude que impulse a pessoa, grupo ou instituição para a ação prática, metódica e sistemática, no sentido dos objetivos e metas traçadas, abandonando-se a antiga postura meramente reativa ou receptiva (FREIRE, s/d apud VALOURA, 2005/2006).

Ou seja, empoderamento envolve autonomia, já que o indivíduo realiza por si mesmo as mudanças que deseja, e também tomada de decisão, já que para mudar, é preciso agir.

A partir do questionário aplicado aos funcionários da empresa X, foi analisado que eles são pouco incentivados a terem novas ideias. Com isso, se supôs que se a frequência com que a empresa estimula os seus empregados a terem novos pensamentos é baixa, eles pouco formulam e/ou expressam quais mudanças desejam para ela. Isso mostra que os relacionamentos interpessoais possam estar pouco embasados na comunicação de mão dupla, que como dito

anteriormente, consiste em estabelecer um processo de troca de experiências e de informações, e de valorização da cultura organizacional.

Questionou-se, também, sobre o modelo de gestão adotado pela empresa X. Será que o modo como a comunicação organizacional é gerenciada causa uma inibição do empoderamento dos empregados em sua potencialidade?

É possível ilustrar uma tentativa de resposta a isso a partir do que foi respondido na pergunta 24, em que os funcionários disseram que quase sempre se “sentem preparados para enfrentarem os desafios e assumirem riscos”. Quando o empoderamento ocorre, a gestão de informação é eficaz, ou seja, algo que vimos não ser muito bem estruturada na empresa X, e onde a autonomia é presente. Por isso, pode-se inferir que existe falha no processo de reflexão crítica por parte deles, já que o empoderamento também implica um processo efetivo de reflexão para possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva.

Além disso, como afirmado no capítulo 2.2, a capacidade de dialogar com opiniões distintas, entender as contradições e saber refletir sobre toda a estrutura que engloba o universo da inovação auxilia no processo inovativo. Essa postura está relacionada à cultura organizacional, pois “ela se baseia nos valores que são incorporados pelos agentes de uma organização, a partir do aprendizado e conhecimento disponibilizados”. Sendo assim, diante dos dados interpretados anteriormente, observou-se que os funcionários são postos em uma situação receptiva que, segundo a citação que menciona Paulo Freire, destoa do processo de empoderamento.

Por fim, diante das informações dadas pelos respondentes, foi observado que a empresa pouco desenvolve um programa de relacionamento com seus empregados de modo que desperte neles o empoderamento, deixando assim de produzir “[...] sentido e significados que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p.261) sobre o que a organização produz em seu ambiente organizacional.

- **Engajamento**

Comentários das pesquisadoras:

Pode-se relacionar o engajamento com a inovação, conforme dito na citação do referencial teórico presente neste trabalho, em que

[...] uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – funcionários, gerentes, corpo diretivo etc. – assimilam e incorporam a cultura de inovação; da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la (PORÉM, 2013, p.12).

A disposição pode ser algo relacionado ao engajamento, o que é um fator que para ocorrer depende, diretamente, de uma comunicação organizacional efetiva em seu âmbito interno,

[...] pois ela tem o papel de [...] assegurar coerência às políticas e às ações organizacionais, assim como criar espaços que possibilitem o engajamento dos atores sociais nos processos organizacionais. Ou seja, ela possibilita uma comunicação mais clara e objetiva, o que facilita a motivação nos colaboradores internos porque torna claro o que deve ser feito, como está o seu desempenho e o que eles podem fazer para melhorar sua performance (LIMA e ANDRELO, 2015, p.15).

Portanto, infere-se que o engajamento na empresa X está diretamente relacionado à comunicação organizacional, pois de acordo com a resposta à pergunta 48, os funcionários disseram que quase sempre a comunicação promove a participação e o engajamento de todos. Assim, a motivação e o envolvimento que os atores internos possuem em relação à organização não atingem o seu potencial máximo, já que está atrelado ao modo como o setor comunicativo é gerenciado que, de acordo com o que foi discorrido anteriormente, é algo que deixa de ser feito de maneira eficaz e que pouco fortalece os relacionamentos interpessoais na empresa, prejudicando assim a boa gestão da informação e da cultura organizacional.

- **Capacitação**

Comentários das pesquisadoras:

O que se pode observar é que a empresa não possui uma periodicidade de reuniões ou treinamentos internos, o que revela falta de alinhamento de expectativas entre os trabalhos demandados e as atividades a serem executadas, além de uma baixa qualificação de funcionários, que faz com que as tarefas se tornem menos produtivas do que elas poderiam ser.

Além disso, mostrou-se que X, para a maioria dos colaboradores, não estimula a aquisição de novos conhecimentos, o que prejudica ainda mais o desempenho do trabalho. Uma empresa que incentiva a busca por novos conhecimentos ajuda na solução de problemas de forma inovadora e, como Costa e Olave (2014) disseram, também auxilia na competitividade do cenário corporativo.

- **Inovação**

Comentários das pesquisadoras:

Para concluir a análise das categorias, tem-se a “inovação” como uma das temáticas envolvidas no questionário. Para a maioria dos funcionários, a empresa incentiva a geração de ideias, o que apresenta um ambiente aberto à escutar seus funcionários. Porém, em outra categoria, viu-se que, ao mesmo tempo em que ela está aberta a ouvir, a aplicabilidade das sugestões dadas ou o feedback destas já não é algo efetivo.

Os funcionários, embora mostraram através dos dados não terem uma capacitação adequada e incentivo a novos conhecimentos, afirmaram se sentir “quase sempre” preparados para enfrentarem novos desafios e assumirem riscos. Isso mostra um pouco do perfil que os colaboradores têm, perfil este de traços inovadores, característicos da Geração Y. Tal afirmação se confirma quando eles são questionados sobre o conhecimento que possuem sobre o que é inovação e sobre as dificuldades de ela ser implantada dentro de uma empresa: grande parte das respostas revelaram um perfil de funcionário mais aberto a mudanças, que

estão aptos a isso e se sentem preparados para novos desafios. Além disso, eles revelaram saber do que se trata a inovação, em que mais de 70% assinalou ser “uma forma de promover vantagem competitiva e se diferenciar dos concorrentes”.

O que falta é o espírito inovador por parte do modelo de gestão e dos gestores que, a partir das respostas, percebe-se que ainda há lacunas de um trabalho de desmistificação sobre a implementação da inovação, pois denotou-se a existência de proprietários que não possuem tempo para se dedicar a essas questões; há falta de incentivo na busca de novos conhecimentos ou geração de ideias; e há certa cultura autoritária que faz com que os funcionários não sejam estimulados a mudanças. Todos estes bloqueios impedem que o sentimento inovador se desenvolva e, desta maneira, impossibilita a empresa de criar um diferencial competitivo no atual cenário empresarial a partir desse comportamento inovativo.

4 ESBOÇO DE PRODUTO DE COMUNICAÇÃO PARA EMPODERAMENTO DE EMPREGADOS VOLTADO À CULTURA DE INOVAÇÃO EM MPE

O esboço do produto foi pensado com base no objetivo geral da pesquisa, que buscou entender como a comunicação interna atua na promoção da cultura de inovação na empresa. Diante dos dados obtidos a partir do questionário aplicado à empresa X, pode-se constatar que os principais gargalos que impedem a cultura de inovação na organização são:

- Falhas na estruturação da área de Comunicação;
- Gestão de informação ineficiente;
- Cultura organizacional fechada a mudanças.

Sabendo-se disso, partiu-se da questão norteadora de: "como é que, por meio da Comunicação, a micro e pequena empresa incentiva seus empregados a pensarem e aplicarem processos mais inovativos?". Como resolução, será trabalhado o empoderamento e a autonomia dos funcionários por meio de um planejamento para que a inovação seja adicionada como um dos processos da empresa. Este plano tem possibilidade de ser aplicado a outra MPE, já que muitos dos desafios encontrados são comuns à realidade da empresa X (conforme o referencial apresentado neste trabalho).

O produto consiste em um planejamento dividido em duas partes: a primeira propõe um roteiro de estruturação da área de Comunicação, adaptado à realidade de pequena empresa; e a segunda, sugere um plano de comunicação interna, que se trata de um Programa de Relacionamento com os Funcionários, a fim de implementar e gerenciar a cultura de inovação.

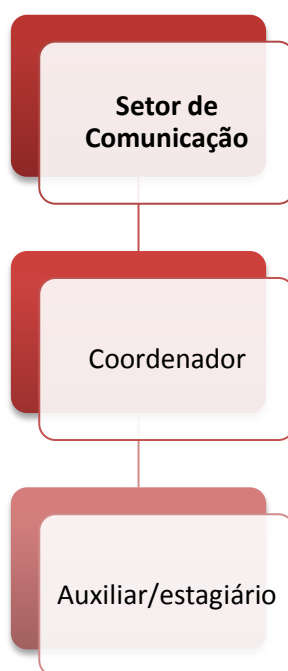
Através desse planejamento direcionado, a pequena empresa poderá desenvolver e gerenciar uma cultura de inovação coordenada pela comunicação interna da organização, sendo a área das Relações Públicas interlocutora e facilitadora dessas ações.

4.1 Roteiro de Estruturação da Área de Comunicação

O Roteiro de Estruturação da Área de Comunicação se baseia na delimitação clara das atividades executadas pelo responsável da área de Comunicação, visto este ser um dos maiores problemas encontrados na micro e pequena empresa: a falta de transparência das responsabilidades e tarefas de cada setor e/ou funcionário.

Sabendo-se disso, a proposta para esta primeira etapa do esboço do produto é ter, no mínimo, duas pessoas encarregadas em gerenciar o setor de Comunicação da MPE. Uma delas seria o próprio coordenador da área e a outra, um auxiliar/estagiário, conforme ilustra a figura 5:

Figura 5: Estrutura do setor de Comunicação



Fonte: elaborado pelas autoras

Desta maneira, o coordenador (ou chefe) do setor de Comunicação tem como função ser o responsável por gerir toda a comunicação interna da empresa, de forma que suas ações auxiliem em uma comunicação mais integrada entre os funcionários, além de contribuir na criação e desenvolvimento de uma cultura

organizacional focada em um ambiente inovativo junto à administração. Ele será o responsável por verificar a efetividade do Programa de Relacionamento com os Funcionários (TABELA 1).

Tabela 1 – Descrição das atividades do coordenador de Comunicação

Coordenador de Comunicação	
Responsabilidades	• Gerenciamento da comunicação interna; • Gestor da cultura de inovação junto à administração; • Coordenar o Programa de Relacionamento com os funcionários.

Fonte: elaborado pelas autoras

Já seu auxiliar possui como tarefas ajudar a desenvolver a cultura da inovação, estudando maneiras que possam ser aplicadas na organização para que todos os colaboradores se engajem mais na participação e sugestão de ideias. Ele também será o observador de quaisquer ruídos que houver dentro da organização, e será o responsável por ouvir e estimular os empregados a exporem suas opiniões e sugestões a respeito de cursos ou palestras de seus interesses. Assim, ele poderá transmitir as demandas para seu coordenador, de maneira que este possa criar ações ou planejamentos que visem uma melhora contínua no desenvolvimento interno da empresa. Além disso, o auxiliar é responsável por gerir os conteúdos a serem inseridos nos canais de comunicação da empresa (TABELA 2).

Tabela 2 – Descrição das atividades do auxiliar de Comunicação

Auxiliar de Comunicação	
Responsabilidades	• Manutenção da cultura de inovação; • Gerenciar a política de feedback ; • Desenvolvimento de conteúdos para os canais de comunicação da empresa.

Fonte: elaborado pelas autoras

4.2 Programa de Relacionamento com os Empregados

O Programa de Relacionamento da Empresa com os Funcionários é um plano para que a empresa estabeleça, de maneira estruturada e clara, práticas da sua política interna, de forma que essas questões sejam utilizadas como referência para ser utilizadas como rotina interna, sendo caracterizadas como parte da cultura organizacional da MPE.

Portanto, foram traçadas algumas estratégias que podem ser aplicadas visando à melhoria de condutas, valores, comportamentos e relacionamentos interpessoais no cenário organizacional, a fim de propiciar o fortalecimento da cultura organizacional que pode servir como ponto de partida para a implementação da cultura de inovação. E para esta acontecer, como visto anteriormente, necessita de fatores como o empoderamento e autonomia de funcionários, uma boa gestão da informação, liderança que estimule a busca por novos conhecimentos e estruturação efetiva da área de Comunicação. Assim, seguem-se as propostas de ações que compõem o Programa de Relacionamento com os Empregados.

1) Criação de uma política de incentivo à geração de novas ideias

Como fazer: criar e estruturar uma campanha de estímulo a sugestões de ideias através de canais de comunicação adotados pela empresa, tais como a Caixa de Sugestões, formulários em reuniões, entre outros.

Porquê fazer: Demonstrar a importância da participação do funcionário frente ao seu ambiente de trabalho, onde ele poderá contribuir para uma melhora no cenário organizacional, que irá afetar na geração e compartilhamento de conhecimentos entre o público interno, o que pode estimular projetos inovadores e sustenta a cultura de inovação.

2) Política de formalização dos feedbacks

Como fazer: definir os veículos de comunicação que serão utilizados para coletar os feedbacks de funcionários e que sejam de fácil interpretação da administração, para que a gestão da informação se torne mais efetiva.

Porquê fazer: com a formalização dos feedbacks, os funcionários terão maior participação nos processos da empresa, o que é satisfatório em um ambiente que valoriza a cultura de inovação. Além disso, o trabalho poderá se tornar mais colaborativo e a cultura organizacional tende a se fortalecer, pois o funcionário se sentirá valorizado por ver que a empresa leva as suas opiniões em consideração. Assim, seu engajamento e motivação poderão aumentar, o que é positivo para a geração de inovação.

3) Incentivo a cursos e palestras, como formas de capacitação:

Como fazer: estabelecer parcerias com instituições e/ou empresas que podem oferecer materiais, cursos e/ou conhecimentos práticos para os funcionários; oferecer um financiamento para os funcionários escolherem quais capacitações desejam ter; premiar empregados que se destacaram por seu trabalho com formas de capacitação; disponibilizar material (livros, terminais de computadores, apostilas, entre outros) para os funcionários consultarem durante os períodos de intervalo de seu expediente; compartilhar links de cursos gratuitos online (algumas universidades, institutos de pesquisa, empresas, entre outros, disponibilizam esse conteúdo) via email e/ou informativo de circulação interna

Porquê fazer: funcionários que têm capacitação oferecida pela empresa se tornam mais motivados, empoderados e engajados no ambiente organizacional, fatores positivos para um ambiente inovativo. Além disso, eles serão mais aptos a produzirem e compartilharem novos conhecimentos, insumo necessário para a geração da inovação.

4) Padronização de reuniões

Como fazer: elaborar atas de reuniões da administração para que os funcionários tenham acesso aos conteúdos discutidos; desenvolver um cronograma de reuniões oficiais entre a administração e os funcionários com temáticas pré-definidas para facilitar o desenvolvimento desses encontros e torná-los eficazes.

Porquê fazer: as reuniões permitem um contato mais próximo da administração com os funcionários, de modo a minimizar ruídos de comunicação e garantirem maior credibilidade de informações a serem compartilhadas. Além disso, a gestão da informação e a cultura organizacional serão fortalecidas, podendo também

consolidar a comunicação de mão dupla e assim, manter a dinâmica de integração e diálogo na empresa.

As estratégias sugeridas tiveram a intenção de colaborar para a geração de um ambiente que reconheça e vivencie uma cultura organizacional fortalecida, que valorize o empoderamento e a autonomia de funcionários, e que sustente relacionamentos que prezem o diálogo e a cooperação, a fim de propiciar um cenário favorável à cultura de inovação. É importante destacar que por se tratar de um esboço de produto, torna-se possível a adaptação das ideias descritas, podendo assim gerar outros tipos de produtos voltados para o cenário da inovação nas MPEs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é um dos principais fatores culturais para gerar diferencial competitivo para as organizações do século XXI. Ela é capaz de se adequar às demandas organizacionais, pois o empresário pode optar entre a forma radical de inovar, em que mudanças mais “drásticas” ocorrem partindo de grandes investimentos, e a forma incremental, mais simples por melhorar os processos e/ou produtos já existentes, porém mais acessível e sustentável para a maioria das empresas, especialmente para as micro e pequenas.

Por apresentar resultados significativos, a inovação proporciona destaque para as empresas no cenário interno e, dependendo do nível em que ela ocorre, é capaz de permitir que elas ultrapassem fronteiras nacionais e alcancem a internacionalização. Ademais, não só as organizações se beneficiam com o processo inovativo, como também países são classificados de acordo com a relevância de resultados inovadores que produzem nos diversos campos da sociedade, tais como economia, educação, saúde, entre outros. Isso impacta significativamente do desenvolvimento de um país e que reverbera na qualidade de vida de sua sociedade.

Foi visto que o processo inovativo é capaz de amenizar e/ou até sanar problemáticas que fazem parte da realidade de uma organização, sobretudo das MPEs. A partir dele, a empresa consegue se desenvolver e obter crescimento frente ao cenário mercadológico, fator de importância devido à sustentabilidade que a corporação pode ter.

Dessa maneira, é necessária uma cultura de inovação, que se é obtida a partir da articulação da cultura organizacional voltada para o processo inovativo, quando é mediada por estratégias de comunicação interna a fim de direcionar os empregados da empresa a terem comportamentos, valores e condutas voltados para a produção de resultados mais inovadores, compartilhamento do conhecimento, geração de ideias e propostas de melhorias nesse ambiente.

Assim, a área das Relações Públicas se configura como articuladora desse processo, pois atua gerenciando estratégias que levam a um relacionamento cooperativo e bem-sucedido entre a administração e os funcionários, mantido pela ideia de trabalharem juntos pela missão organizacional. Com isso, esse

profissional observa os anseios desses grupos internos, e também dos externos, para que exista equilíbrio de interesses e eficácia no planejamento de atingir o objetivo da empresa de maneira eficaz e com o mínimo de situações de crise, para que o sucesso da organização seja alcançado.

O desenvolvimento da presente pesquisa pode levar a resultados significativos, já que a partir do estudo descritivo-exploratório, foi possível ter acesso a dados relevantes sobre a realidade organizacional de uma pequena empresa na cidade de Bauru, que, de acordo com o intuito deste trabalho, puderam gerar conhecimento acerca de como a comunicação interna acontece nesse ambiente, a fim de propiciar ou não a cultura de inovação.

Partindo da questão problemática sobre como se dá o processo de comunicação organizacional de uma MPE e até que ponto a comunicação interna pode promover ambientes inovativos, alguns questionamentos surgiram em relação a isso. De acordo com a pesquisa realizada, pode-se confirmar que, de fato, existem inúmeras barreiras que impedem as micro e pequenas empresas de inovarem, e muitas delas são de caráter estrutural e gerencial, tais como modelo de gestão, centralização de poder, falta de infraestrutura tecnológica, problemas financeiros. Sobretudo, destacou-se o fato de a comunicação interna não ser tão valorizada, seja por falta de recursos para investimento, modo de gerenciamento ou até crenças pessoais dos pequenos empresários sobre sua importância.

Também, os dados constataram que através da comunicação interna é possível haver o empoderamento dos funcionários, pois o que se comprovou através do questionário aplicado foi que a falta de estruturação e/ou gestão desse setor ocasiona a falta de empoderamento e autonomia de funcionários, o que dificulta a atuação deles como agentes inovativo. Dessa maneira, o compartilhamento de conhecimento e engajamento dos mesmos sobre a geração de novas ideias e propostas de mudanças se torna escassa, já que a participação desses empregados se configura como passiva ao invés de ativa, prejudicando assim o surgimento de uma cultura de inovação.

Além disso, a pesquisa permitiu identificar a estrutura do modelo de gestão da MPE e sua relação com a comunicação organizacional, ou seja, um dos objetivos específicos traçados no início deste estudo. A partir dos dados obtidos, foi analisado que o modelo de gestão da empresa X se configura em aspectos

tradicionalistas, já que não busca estimular os funcionários a adquirirem novos conhecimentos, e também centraliza decisões. Além disso, ele pouco valoriza a comunicação organizacional, pois apresenta má estruturação da mesma, o que produz falta de uma boa gestão da informação, relacionamentos pouco cooperativos, entre outros fatores, que ocorrem devido à falta de planejamento contínuo desse setor pela administração da empresa, levando a uma maneira quase sempre intuitiva de realizar a comunicação organizacional.

Foi possível ainda, mapear o funcionamento da área de Comunicação na MPE, ou seja, analisar outro objetivo específico formulado. A partir dos dados, foi visto que a área de comunicação ocorre sem planejamento, já que é pouco priorizada pela administração. Somado a isso, não existe promoção à comunicação por parte da empresa, ou seja, ela não estimula o seu público interno a se relacionar e participar dos processos. Pode-se dizer que essa área acontece em situações pontuais, mas que não cumpre, de fato, o papel de gerenciar relacionamentos, informações e um fluxo de mão dupla entre funcionários e administração.

Em função disso, pode-se caracterizar a inovação no cenário da micro e pequena empresa, também outro objetivo específico formulado para este estudo. Devido ao modo como a área da Comunicação é estruturada, somada ao modelo de gestão, viu-se que a cultura de inovação deixa de ocorrer, já que necessita, essencialmente, de uma gestão que estimule a inovação para o seu público interno, o que é sustentado pela eficácia no setor comunicativo.

Sendo assim, pode-se observar que a comunicação interna deixa de atuar na promoção da cultura de inovação, já que pouco existe o reconhecimento por parte da administração sobre a importância da comunicação organizacional atuando na manutenção de uma cultura organizacional voltada à inovação, ou seja, uma cultura de inovação.

Portanto, a pesquisa aplicada aos empregados de uma MPE permitiu que reconheçêssemos que na mesma ainda faltam alguns ajustes no setor da comunicação somados à necessidade da adequação no modelo de gestão para que, de fato, a organização consiga estimular seus empregados a produzirem inovação, por meio de empoderamento, engajamento e gestão mais participativa.

Sendo o modelo de gestão tradicionalista, a empresa deixa de construir e investir em relacionamentos mais eficazes e colaborativos com os funcionários. Ademais, a inovação é algo que ainda precisa ser “desmistificado” na cultura organizacional e na mentalidade de líderes e empregados de MPEs, pois a partir disso, é possível cultivar nesse indivíduos comportamentos, ideias e pensamentos que estejam voltados a produzir resultados mais inovativos, o que permite a geração de diferenciais competitivos em um cenário corporativo globalizado.

Seria interessante que se desfizesse a “mística” que está presente nas MPEs de que a inovação é algo ligado às grandes empresas, de investimentos altos e de dificuldade de execução. E, isso se torna possível através da gestão efetiva da área da comunicação junto ao modelo de gestão voltado à valorização de processo de mudanças, geração de novas ideias e compartilhamento de conhecimento.

Por fim, pode-se dizer que a pesquisa realizada foi satisfatória, pois não só permitiu o alcance de objetivos de estudo e confirmação de hipóteses, como também possibilitou a criação de um esboço de produto que tem como propósito aliar a comunicação organizacional à geração de uma cultura de inovação no ambiente do micro e pequeno negócio. Além disso, todo o estudo pode produzir o enriquecimento intelectual e prático das autoras.

Esta pesquisa não se esgota nesse trabalho, pois pesquisas que se propõem investigar a relação entre a comunicação e a cultura de inovação ainda são incipientes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. M. **Sistemas nacionais de inovação e desenvolvimento**. Revista da Universidade Federal de Minas Gerais. Ano 5, nº.10, s/d outubro de 2006. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/diversa/10/artigo4.html>>. Acesso em 03 Ago. 2015.

ALMEIDA, G. R., **História de uma década perdida**, 2013, versão digital.

ALMEIDA, A.L.C.; NUNES, D.A. **Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações**. *Organicom*. Ano 4, n.07, 2007, p. 258 - 279.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARBIX, G. (et.al.). **Inovação** - Estratégias de sete países. Série Cadernos da Indústria ABDI, Volume XV. Brasília, 2010.

BARROSO, A. C. O. et. al. **Fatores e ambientes que influenciam a inovação**. Pensamento e realidade, São Paulo, v. 16, n 16, s/d, 2005. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8436/6248>>. Acesso em: 06 Jan. 2016.

BLANCO, G. Entenda o significado de inovação incremental. **Na Prática**. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/entenda-o-significado-de-inovacao-incremental/>>. Acesso em: 23 Nov. 2015.

BNDES. **BNDES modifica classificação de porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html>. Acesso em: 11 Nov. 2015.

CABESTRÉ, S. A.; BELLUZZO, R. C. B. **Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas**. In: Anuário Unesco Metodista de comunicação Regional. São Bernardo do Campo: UMEESP, 2008.

CALMANOVICI, C. E. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. REVISTA USP, São Paulo, n.89, p. 190-203, março/maio 2011.

CANO, W. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. Rio de Janeiro: Difel, 1977.

CARDOSO, C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Comunicação e inovação: correlações e dependências**. In: ABRAPCORP, 2, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, Aberje Editorial, 2009. 14 p.

CIPRIANO, L. **Dificuldade de inovar atinge maioria das MPEs do Brasil.**

Disponível em:

<http://www.agenciacti.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6277:dificuldade-de-inovar-atinge-maioria-das-mpes-do-brasil&catid=144:noticias>.

Acesso em: 28 Dez. 2015.

COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. **Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma Visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju - SE.** VIII

Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Goiânia, 2014. Disponível em:

<<http://www.egepe.org.br/anais/tema01/167.pdf>>. Acesso em 08 Nov. 2015.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Scielo. São Paulo, n 18, mai/ago 1998. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004>. Acesso em: 29 Dez. 2015.

CRUZ, T. M. **A pequena empresa e o desafio de crescer.** 2003. 67f. Monografia – Faculdade Getúlio Vargas.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** Brasília, Casa das Musas, 2012, 164 p.

DANTAS, A. A. **A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas.** Sebrae. 2015.

Disponível em:

<http://jornalggn.com.br/sites/default/files/documentos/agnaldo__dantas_-_pequenos_negocios_inovadores_-_brasilianas_org.pdf>. Acesso em 08 Nov. 2015.

DOMENEGHETTI, D. **Inovação e conhecimento: quando a divisão resulta em soma.** Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/inovacao-e-conhecimento-quando-a-divisao-resulta-em-soma/71391/>>. Acesso em: 06 Jan. 2015.

Econometrix. **Desenvolvimento da micro e da pequena empresa como contribuição à eliminação da pobreza e redução das desigualdades.** Disponível em: <<http://www.econometrix.com.br/colunistas.php?id=20521>>. Acesso em: 21 Jul. 2015.

Estadão. **Pesquisa do Sebrae sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sebrae-27-das-empresas-de-sp-fecham-no-1-ano,33011e>>. Acesso em: 15 Abr. 2015.

FARIA, C. S.; DAMIANI, J. D.; LIMA, L. P. **Cenários da comunicação organizacional** – a prática da comunicação interna e a sua influência sobre a imagem institucional. Revista Pensar Comunicação, v.1, Minas Gerais, 2011.

FARIA, M.F.B.; FONSECA, M.V.A. **Cultura de Inovação:** Conceitos e Modelos Teóricos. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pg. 372-396, Jul./Ago. 2014.

FARIAS, A. P. **As possibilidades de atuação das relações públicas na abertura de uma micro ou pequena empresa.** 2000. 1 vol. Trabalho de Conclusão de Curso – Relações Públicas. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru.

FILHO, S. T.; CALDAS, M. A. F. **O gerenciamento da informação nas micro e pequenas empresas.** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/201_O%20gerenciamento%20da%20informacao%20nas%20micro%20e%20pequenas%20empresas_Modificado.pdf>. Acesso em: 08 Dez. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão da Inovação nas Organizações.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/gestao-da-inovacao-nas-organizacoes>> Acesso em: 01 Ago. 2015.

GASPARINDO, L.; FERRARI, M. A. **A influência da cultura nacional nos negócios e o papel da comunicação no estímulo à cultura de inovação.** In: VII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 8, 2014. Curitiba. Anais. Curitiba, 2011, p. 856.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, E. "Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas." **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 02, nº 07, Janeiro/Fevereiro de 1998.

GOMES, C. V. **A comunicação interna como fator de inovação nas micro e pequenas empresas.** Bauru, 2014.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (1984). **Managing public relations**, New York, Holt, Rinehart & Winston.

GRUNIG, J. E. (org.). **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos /** James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. 2.ed. São Caetano do Sul :Difusão Editora, 2011.

HISTORIA da Industrialização no Brasil. In: **Wikipedia: a enciclopédia livre.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_da_industrializa%C3%A7%C3%A3o_no_Brasil>. Acesso em: 12 Nov. 2015.

IBGE: **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 26 Jun 2015.

IBC COACHING. **O que é missão organizacional.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-visao-missao-organizacional/>>. Acesso em: 14 Mar. 2016.

INFOESCOLA. **Missão, visão e valores:** os princípios essenciais. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/>. Acesso em: 14 Mar. 2016.

INOVACRED. **Conceitos de Inovação.** Associação Brasileira de Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.abde.org.br/uploads/210120131655555703.%20Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20conceitos%20inovacao.pdf>>. Acesso em: 31 Jul. 2015.

INVENTTA. **A inovação: definição, conceitos e exemplos.** Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 16 Jan. 2016.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2. ed., 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas.** São Paulo, Pioneira, 1997, p. 32-63.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, Summus Editorial.1997, p. 112.

LEI GERAL. O que é a lei Geral. **Observatório da lei geral da micro e pequena empresa.** Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>>. Acesso em: 23 Out. 2015.

LIMA, B.C.; ANDRELO, R. **A formação de competências comunicacionais no público interno:** estudo de caso na indústria farmacêutica. Iniciação Científica, Universidade Estadual Paulista, Bauru. 2015.

LINDEBORG, R. A., **“Excellent Communication”**, In Public Relations Quarterly, n. ° 39, Spring 1994, p.5.

LOUNGE EMPREENDEDOR. **Autonomia também é estratégia.** Disponível em: <<http://loungeempreendedor.com.br/2013/06/08/autonomia-tambem-e-estrategia/>>. Acesso em: 13 Jan. 16.

LUCAS, C. C.; SOUZA, E. C. L.; TORRES, C. V. Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, Brasília, v. 10, nº 2, p. 210-230, 2011.

MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S; SOUZA, J. H. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

MAIA, A. F. S. **Inovação em Micro e Pequenas empresas: uma análise no caso brasileiro**. Tese de mestrado. Uberlândia, 2012.

MAMBRINI, A. B. (et. al.), Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, v.2, n.1, s/d, 2011. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/34>>. Acesso em: 21 Ago. 2015.

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

Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **Inovação em micro e pequenas empresas: uma política para as MPes**. São Paulo: 10º Fórum de debates brasilianas.org, 2011. 17 slides, color. Acompanha texto.

MORCILLO, P. **Dirección estratégica de la tecnologia e innovación**: un enfoque de competencias. Madrid: Civitas, 1997.

MOURET, S. **Revolução Industrial no Brasil**. Disponível em: <<http://www.estudopratico.com.br/revolucao-industrial-no-brasil/>>. Acesso em: 21 Jul. 2015.

NASSAR, P. **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2003.

NICACIO, J. **Desenvolvimento da micro e da pequena empresa como contribuição à eliminação da pobreza e redução das desigualdades**. Disponível em: <<http://www.econometrix.com.br/colunistas.php?id=20521>> Acesso em 21 julho 2015)>. Acesso em: 21 Jul. 2015.

PEREIRA, M. F. (et. al.). **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração e Inovação - RAI, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PORÉM, M. E. **Comunicação organizacional e comunicação midiática na promoção da cultura de inovação**. 2013. 17 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Bauru. 2013.

PRADO JR., C. **História Econômica do Brasil**. 1 ed., 1945. São Paulo: Brasiliense, 1995.

Produção Acadêmica. **Liderança**. Disponível em:
<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:A-YNJxQqZOcJ:www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 05 Dez. 2015.

RUGENDAS, J. M. **Viagem Pitoresca Através do Brasil**. Primeira edição de 1835. Belo Horizonte: Itatiaia, 1998.

Sebrae. **Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 07 Jan. 2016.

Sebrae: **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 26 Jun. 2015.

Sebrae. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-doBrasil>. Acesso em: 14 Abr. 2015.

Sidnei Oliveira e Mentores. **O que a geração Y espera?** Disponível em: <<http://www.sidneioliveira.com.br/samba/Artigos/o-que-a-geracao-y-espera.html>>. Acesso em 05 Dez. 2015.

SIGNIFICADOS. **Definição de cognitivo.** Disponível em: <<http://www.significados.com.br/cognitivo/>>. Acesso em: 14 Mar. 2016.

SIGNIFICADOS. **Definição de tática.** Disponível em: <<http://www.significados.com.br/cognitiva/>>. Acesso em: 14 Mar. 2016.

SILVA, A. A.; MATOS, C. H. O.; LIMA, V. C. **O profissional de Relações Públicas como estrategista de Comunicação no Terceiro Setor.** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2009/expocom/EX14-0868-1.pdf>>. Acesso em: 21 Out. 2015.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa.** Revista Economia & Gestão – v. 13, n. 33, set./dez, Minas Gerais, 2013.

SOUTO, M. M. **Apontamentos histórico-jurídicos de tributação nas microempresas e empresas de pequeno porte.** Disponível em: <http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13521&revista_caderno=26>. Acesso em: 14 Jan. 2016.

STEINDL, J. **Pequeno e Grande Capital.** São Paulo: Ed. Hucitec/UNICAMP, 1990.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., Fatores Fundamentais na Gestão da Inovação. **Gestão da Inovação.** 3ªed. São Paulo, editora Bookman, 2008, p.35.

VALOURA, L. C. **Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo Empoderamento, em seu sentido transformador.** Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/empowerment_por_paulo_freire.pdf>. Acesso em: 13 Jan. 16.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: EGEPE, n 2, 2001, Londrina. **Anais.** Londrina, 2001, p. 505-525. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-14.pdf>>. Acesso em: 14 Jan. 2016.

VILLELA, T. N.; MAGACHO, L. A. M. **Abordagem histórica do Sistema Nacional de Inovação e o papel das Incubadoras de Empresas na interação entre agentes deste sistema.** XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Santa Catarina, 2009.

ZEN, A. C., et. al. **Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas:** Uma análise da metodologia “Rota da Inovação”. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Belém, setembro, 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2070.pdf>>. Acesso em 07 Nov. 2015.

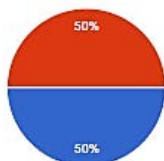
APÊNCIDE 1: QUESTIONÁRIO APLICADO

01) Idade do respondente:



de 19 a 25 anos	8	36.4%
de 26 a 35 anos	11	50%
de 36 a 45 anos	2	9.1%
de 46 a 55 anos	1	4.5%
de 56 a 65 anos	0	0%
mais de 65 anos	0	0%

02) Gênero do respondente:



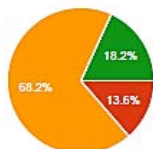
feminino	11	50%
masculino	11	50%

03) Formação do respondente:



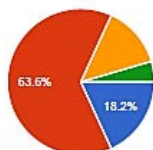
Ensino médio completo	2	9.1%
Ensino técnico	0	0%
Ensino superior incompleto	5	22.7%
Ensino superior completo	11	50%
Pós-graduação incompleta	1	4.5%
Pós-graduação completa	3	13.6%
Other	0	0%

04) Na empresa, qual sua função:



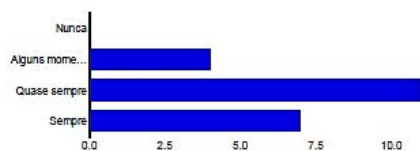
Sócio/proprietário	0	0%
Administrativo/Financeiro	3	13.6%
Jurídico/Tributário	15	68.2%
Other	4	18.2%

05) Indique em que setor exerce sua função na empresa:



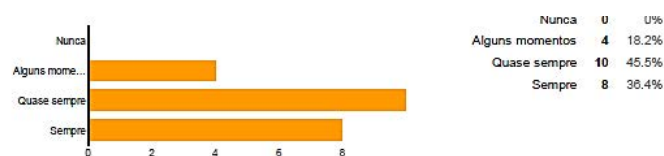
Administração/Financeiro	4	18.2%
Jurídico	14	63.6%
Gestão Tributária	3	13.6%
Outro	1	4.5%

06) Todos os funcionários reconhecem claramente quais são suas funções e responsabilidades [Qual a sua percepção sobre as questões abaixo?]

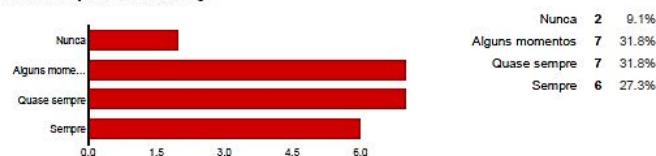


Nunca	0	0%
Alguns momentos	4	18.2%
Quase sempre	11	50%
Sempre	7	31.8%

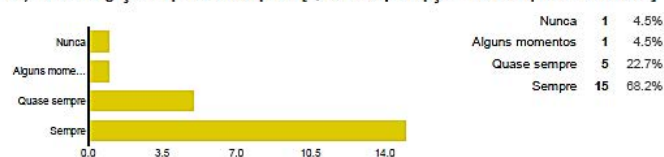
07) Os gestores da empresa fazem uso de planejamento, execução e controle e estabelecem metas e prazos para execução das atividades e ações [Qual a sua percepção sobre as questões abaixo?]



08) Em cada setor e função estão definidas de forma clara e objetiva as responsabilidades e poder de decisão [Qual a sua percepção sobre as questões abaixo?]



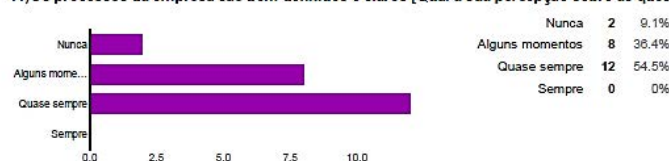
09) Existe delegação de poder na empresa [Qual a sua percepção sobre as questões abaixo?]



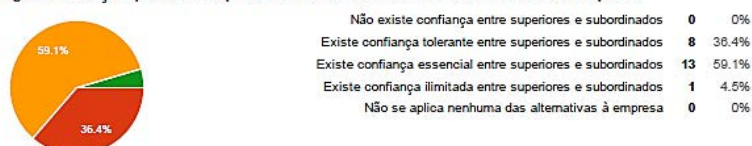
10) A empresa realiza reuniões sistemáticas e periódicas de trabalho, com setores, para treinamentos, etc [Qual a sua percepção sobre as questões abaixo?]



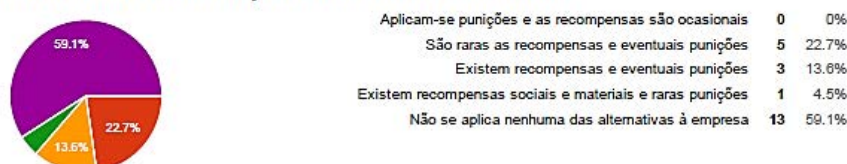
11) Os processos da empresa são bem definidos e claros [Qual a sua percepção sobre as questões abaixo?]



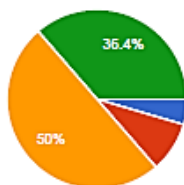
12) Indique a seguir a descrição que mais se aproxima do estilo de relacionamento existente na empresa:



13) Sobre fatores motivacionais, indique a opção que mais se parece com a empresa.

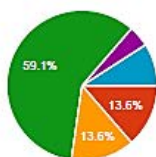


14) Sobre o processo de comunicação e cooperação, indique abaixo a descrição que mais se assemelha à empresa:



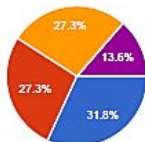
Há pouquíssima comunicação e nenhuma cooperação no trabalho de equipe	1	4.5%
Há pouca comunicação e cooperação no trabalho de equipe	2	9.1%
Há bastante comunicação e moderada cooperação no trabalho de equipe	11	50%
Há muita comunicação e notória cooperação no trabalho de equipe	8	36.4%
Não se aplica nenhuma das alternativas à empresa	0	0%

15) Sobre o estabelecimento de metas e diretrizes, indique a descrição que mais se aproxima da realidade da empresa:



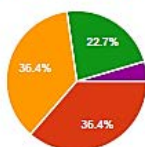
Há forte resistência por parte dos subordinados no estabelecimento e/ou cumprimento de metas e/ou de diretrizes	0	0%
Há resistência parcial por parte dos subordinados no estabelecimento e/ou cumprimento de metas e/ou de diretrizes	3	13.0%
As metas e/ou diretrizes são aceitas ostensivamente por parte dos subordinados	3	13.0%
As metas e /ou diretrizes são aceitas sem resistência por parte dos subordinados	13	59.1%
A empresa não estabelece metas e diretrizes para seus subordinados	1	4.5%
Não se aplica nenhuma das alternativas à empresa	2	9.1%

16) Sobre o processo decisório, é possível dizer que a descrição que mais se parece com a empresa é:



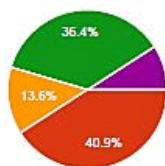
As decisões são centralizadas na alta administração e informações disponíveis são parciais e imprecisas	7	31.8%
As decisões são centralizadas na alta administração, com algumas tomadas em níveis inferiores e informações disponíveis quase sempre imprecisas	6	27.3%
As principais decisões são centralizadas na alta administração, decisões mais específicas descentralizadas e informações disponíveis razoavelmente adequadas e precisas	6	27.3%
As decisões são descentralizadas	0	0%
Não se aplica nenhuma das alternativas à empresa	3	13.6%

17) Na empresa existem estreitas relações pessoais do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores;



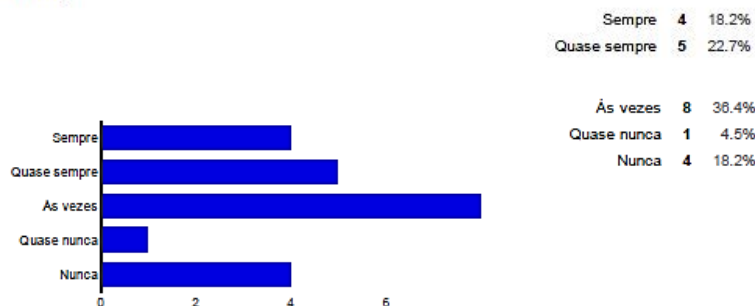
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	8	36.4%
Nem concordo e nem discordo	8	36.4%
Discordo	5	22.7%
Discordo totalmente	1	4.5%

18) Existe certo padrão de informalidade nos processos e nos relacionamentos na empresa.



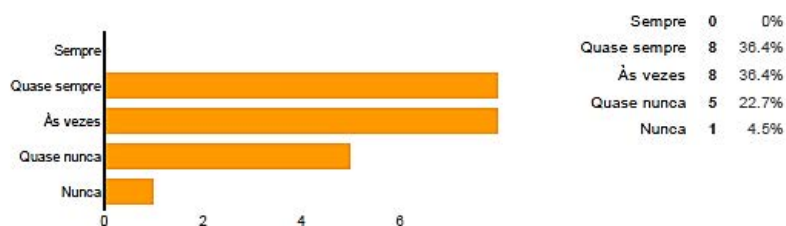
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	9	40.9%
Nem concordo e nem discordo	3	13.6%
Discordo	8	36.4%
Discordo totalmente	2	9.1%

19) A empresa incentiva a geração de ideias entre as pessoas que se relacionam com ela. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



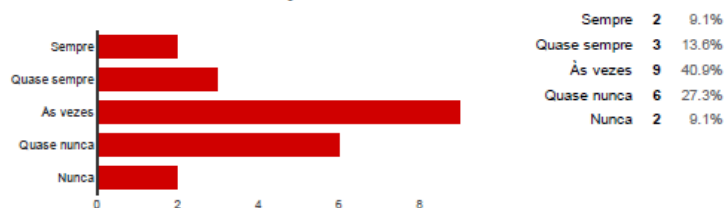
Sempre	4	18.2%
Quase sempre	5	22.7%
Às vezes	8	36.4%
Quase nunca	1	4.5%
Nunca	4	18.2%

20) As pessoas da empresa encontram-se motivadas para darem novas ideias visando a melhoria. Indique sua percepção sobre as questões abaixo:



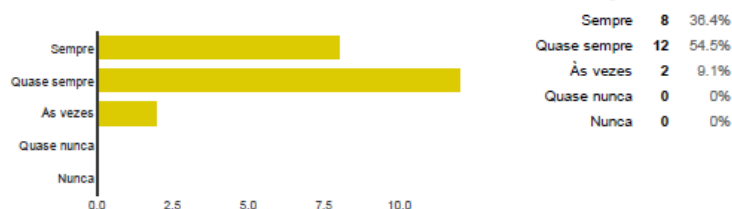
Sempre	0	0%
Quase sempre	8	36.4%
Às vezes	8	36.4%
Quase nunca	5	22.7%
Nunca	1	4.5%

21) A empresa estimula a aquisição de conhecimento novo, por meio de incentivo, processos e possibilidades oferecidas aos funcionários. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



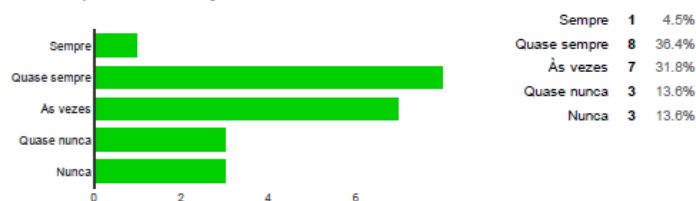
Sempre	2	9.1%
Quase sempre	3	13.6%
Às vezes	9	40.9%
Quase nunca	6	27.3%
Nunca	2	9.1%

22) Existe na empresa espírito de trabalho em equipe. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]

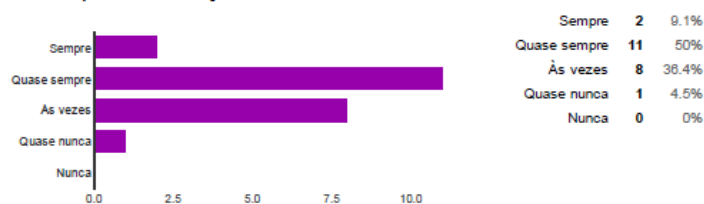


Sempre	8	36.4%
Quase sempre	12	54.5%
Às vezes	2	9.1%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%

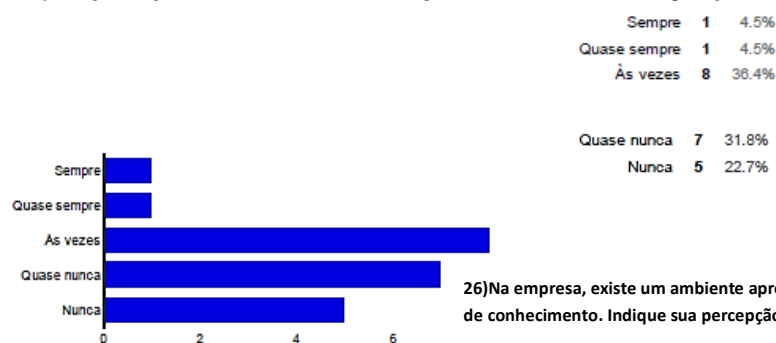
23) Na empresa as pessoas têm motivação para realizarem suas tarefas da forma que considerarem melhor. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



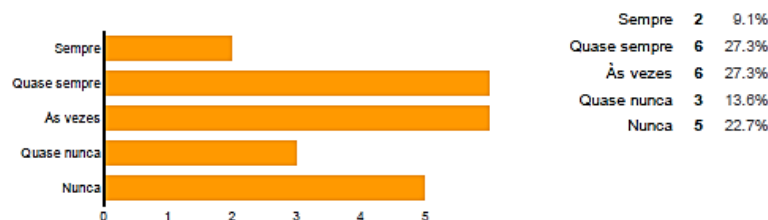
24) Na empresa os funcionários estão preparados para enfrentarem os desafios e para assumirem riscos. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



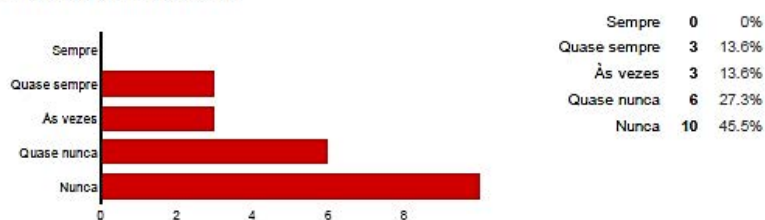
25) A empresa apoia a autonomia e novas ideias junto aos seus funcionários. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



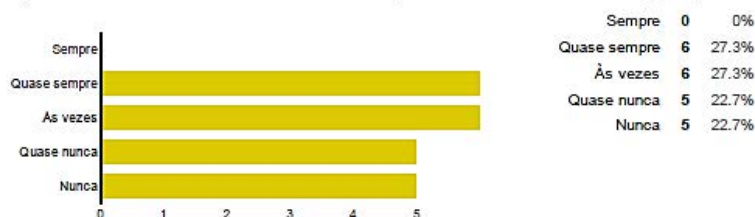
26) Na empresa, existe um ambiente apropriado para a geração e compartilhamento de conhecimento. Indique sua percepção sobre as questões abaixo:



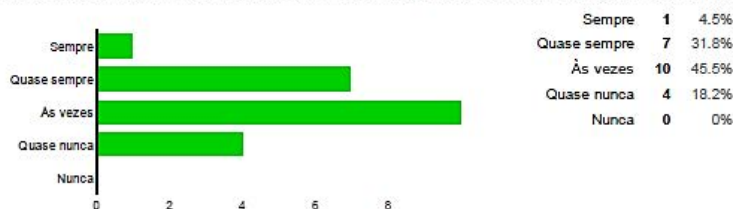
27) Novas ideias e conhecimentos são recompensados e/ou reconhecidos explicitamente pela empresa. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



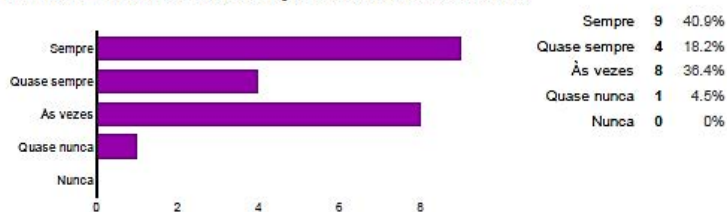
28) Os funcionários têm autonomia e liberdade para realizarem seu trabalho. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



29) A empresa está aberta às mudanças e melhorias. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



30) Na empresa os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para inovar. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]



31) Os funcionários aceitam os processos de mudanças como necessários para a empresa. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]

Sempre	5	22.7%
Quase sempre	11	50%
Às vezes	6	27.3%
Quase nunca	0	0%

Nunca 0 0%

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Quase nunca
Nunca

32) Na empresa, existe uma cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças, novas ideias e inovações.. Indique sua percepção sobre as questões abaixo:

Sempre	4	18.2%
Quase sempre	3	13.6%
Às vezes	5	22.7%
Quase nunca	5	22.7%
Nunca	5	22.7%

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Quase nunca
Nunca

0 1 2 3 4

33) Na empresa existe um sentimento que é compartilhado por todos os seus membros de que a inovação e novas ideias são essenciais para seu crescimento. [Indique a sua percepção sobre as questões abaixo:]

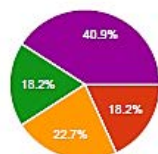
Sempre	1	4.5%
Quase sempre	7	31.8%
Às vezes	6	27.3%
Quase nunca	3	13.6%
Nunca	5	22.7%

Sempre
Quase sempre
Às vezes
Quase nunca
Nunca

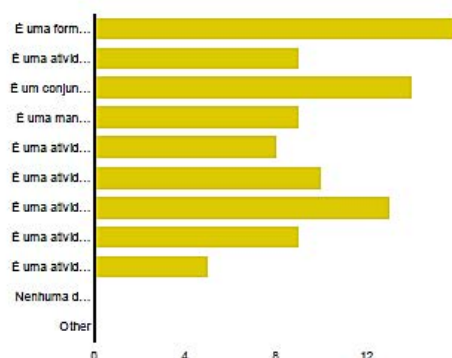
0.0 1.5 3.0 4.5 6.0

34) Há capacitação de funcionários?

Sempre	0	0%
Frequentemente	4	18.2%
Às vezes	5	22.7%
Raramente	4	18.2%
Nunca	9	40.9%

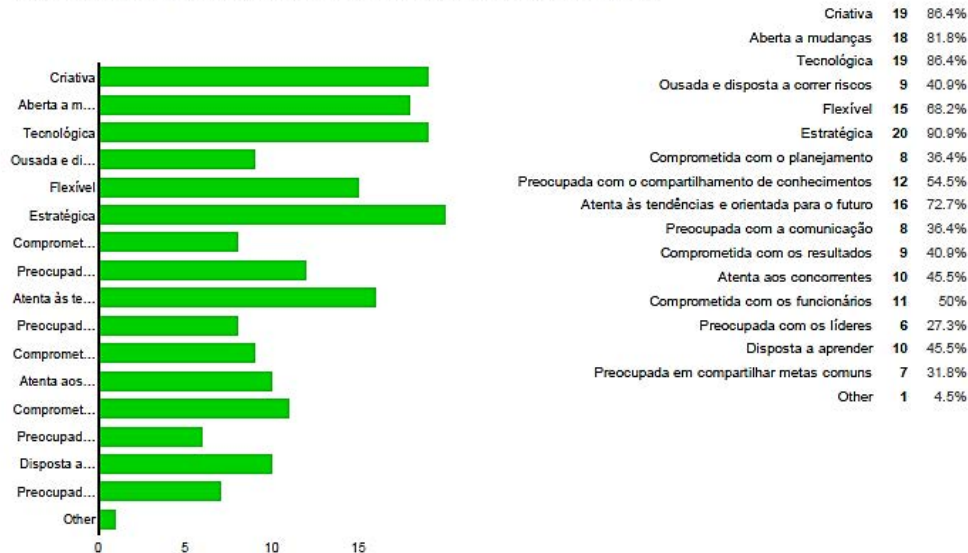


35) Com quais afirmações abaixo sobre a inovação você concorda?



É uma forma de promover vantagem competitiva e se diferenciar dos concorrentes.	16	72.7%
É uma atividade importante para garantir a sobrevivência da empresa.	9	40.9%
É um conjunto de melhorias e mudanças implantado na empresa.	14	63.6%
É uma maneira de aumentar as vendas de produtos e serviços.	9	40.9%
É uma atividade importante, porém costuma exigir um alto investimento financeiro.	8	36.4%
É uma atividade que depende de criatividade e de um alto número de ideias.	10	45.5%
É uma atividade que depende de criatividade, mas também de tempo e recursos para colocá-las em prática.	13	59.1%
É uma atividade que depende da colaboração dos funcionários.	9	40.9%
É uma atividade que pode ser mais fácil ou mais difícil de ser implantada de acordo com o segmento da empresa.	5	22.7%
Nenhuma das alternativas anteriores	0	0%
Other	0	0%

36) Na sua opinião, quais são as características que uma empresa inovadora possui?



Criativa	19	86.4%
Aberta a mudanças	18	81.8%
Tecnológica	19	86.4%
Ousada e disposta a correr riscos	9	40.9%
Flexível	15	68.2%
Estratégica	20	90.9%
Comprometida com o planejamento	8	36.4%
Preocupada com o compartilhamento de conhecimentos	12	54.5%
Atenta às tendências e orientada para o futuro	16	72.7%
Preocupada com a comunicação	8	36.4%
Comprometida com os resultados	9	40.9%
Atenta aos concorrentes	10	45.5%
Comprometida com os funcionários	11	50%
Preocupada com os líderes	6	27.3%
Disposta a aprender	10	45.5%
Preocupada em compartilhar metas comuns	7	31.8%
Other	1	4.5%

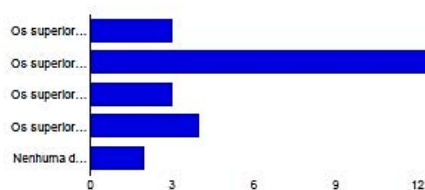
37) Selecione as alternativas que indicam os principais obstáculos para desenvolverem a inovação na empresa.



Riscos percebidos como excessivos	5	22.7%
Custo muito elevado	16	72.7%
Carência de financiamento interno e carência de financiamento de outras fontes fora da empresa	12	54.5%
Carência de pessoal qualificado	5	22.7%

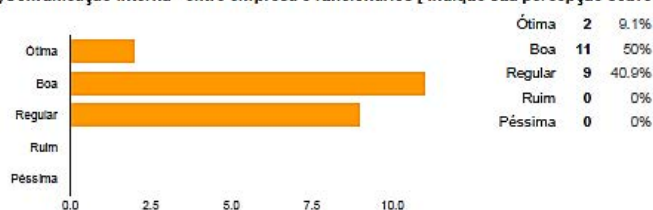
Funcionários exclusivos para as atividades de inovação	6	27.3%
Carência de infraestrutura	14	63.6%
Fatores relativos à falta de conhecimento	2	9.1%
Demanda incerta de produtos e serviços	4	18.2%
Legislação	2	9.1%
Cultura da empresa e história da empresa conservadoras	6	27.3%
Poder decisório da empresa centralizado	3	13.6%
Problemas de comunicação	4	18.2%
Problemas de gestão	10	45.5%
Problema de relacionamento entre funcionários e entre gestores e funcionários	5	22.7%
Falta de tecnologia	12	54.5%
Falta de visão empreendedora	12	54.5%
Falta de iniciativa para correr riscos	6	27.3%
Falta de abertura para mudanças internas	2	9.1%
Falta de tempo	9	40.9%
Falta de planejamento	10	45.5%
Falta de informação	6	27.3%
Ambiente interno desfavorável	2	9.1%
Falta de comunicação	2	9.1%
Comodidade	7	31.8%
Nenhuma das alternativas anteriores	0	0%
Other	0	0%

38) Quando há alguma sugestão de melhoria, mudança, novidade ou inovação na empresa, como você enxerga o feedback destas pelos seus superiores?

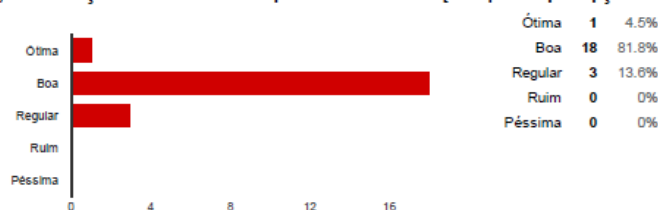


Os superiores não dão feedback (nem positivo, nem negativo), desestimulando os colaboradores de darem sugestões ou práticas inovadoras	3	13.6%
Os superiores até chegam a analisar as sugestões, mas raras vezes dão feedbacks sobre estas.	13	59.1%
Os superiores sempre dão feedbacks sobre as sugestões, estimulando os colaboradores a enviarem sempre suas ideias.	3	13.6%
Os superiores sentem medo de colocar algumas ideias em práticas, por serem consideradas de alto risco ou por estarem relacionadas ao fator financeiro.	4	18.2%
Nenhuma das alternativas.	2	9.1%

39) Comunicação interna - entre empresa e funcionários [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]

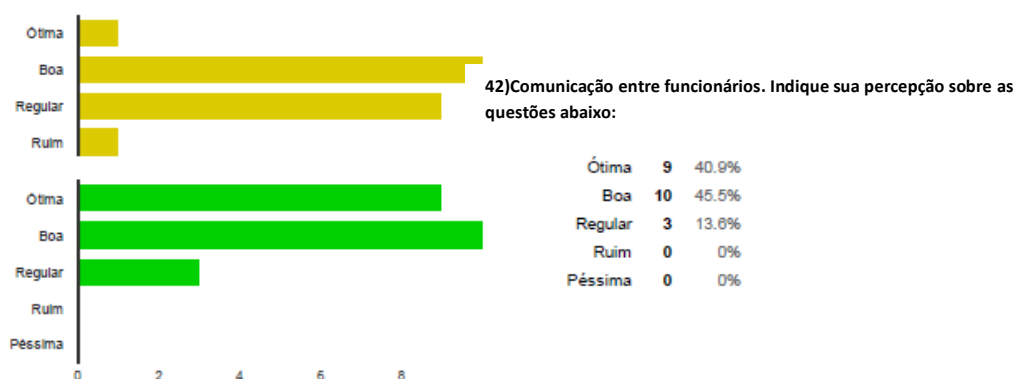


40) Comunicação externa - entre a empresa e seus clientes [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]

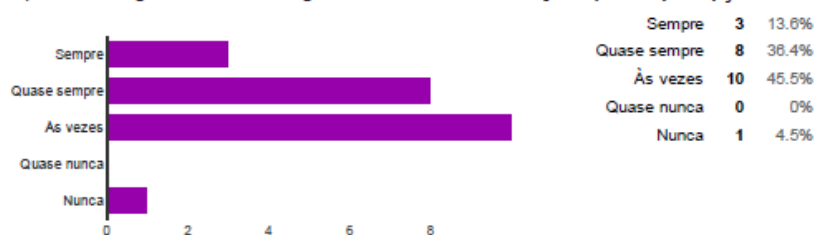


41) Comunicação entre os gestores e seus funcionários [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]

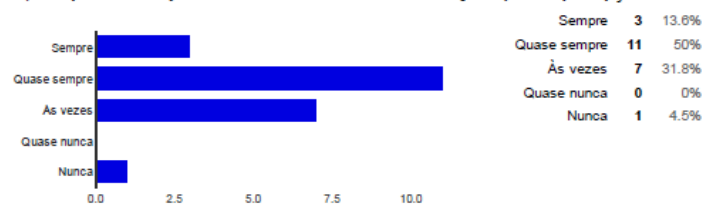
Ótima	1	4.5%
Boa	10	45.5%
Regular	9	40.9%
Ruim	1	4.5%
Péssima	1	4.5%



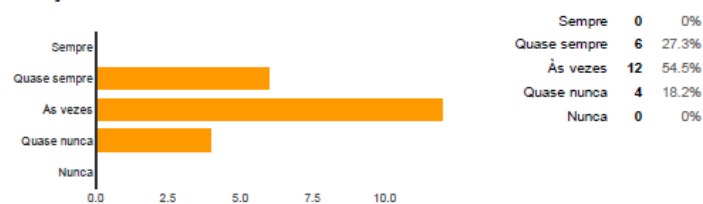
43) Existe diálogo aberto entre os gestores e os funcionários [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]



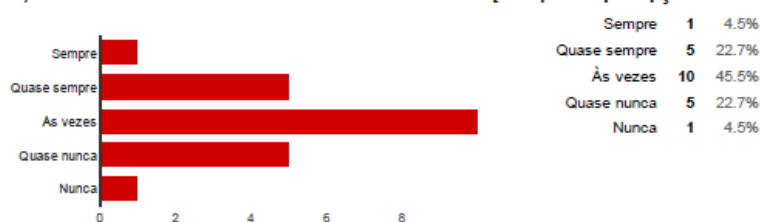
44) A empresa encoraja os funcionários a se comunicarem [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]



45) As informações mais relevantes chegam para todos da empresa indiscriminadamente [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]



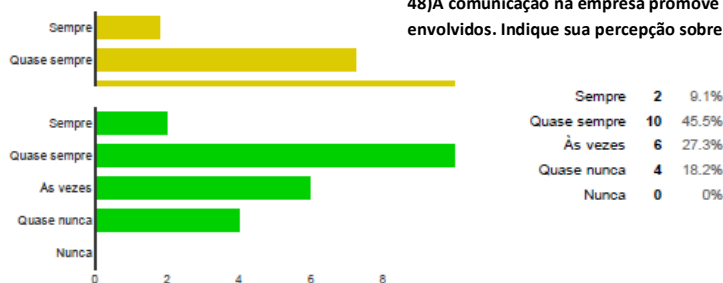
46)As dúvidas são reveladas e esclarecidas com facilidade [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]



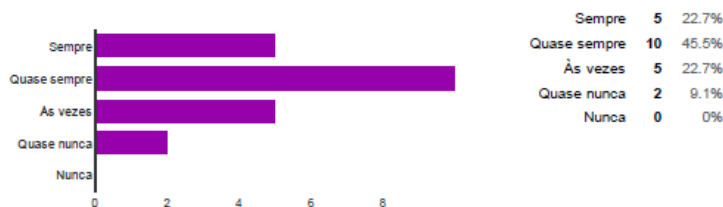
47)Todos da empresa reconhecem a importância e a responsabilidade da comunicação interna e externa [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]

Sempre	2	9.1%
Quase sempre	8	36.4%
Às vezes	11	50%
Quase nunca	1	4.5%
Nunca	0	0%

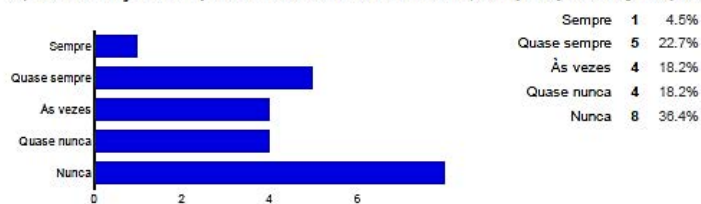
48)A comunicação na empresa promove a participação e engajamento de todos os envolvidos. Indique sua percepção sobre as questões abaixo:



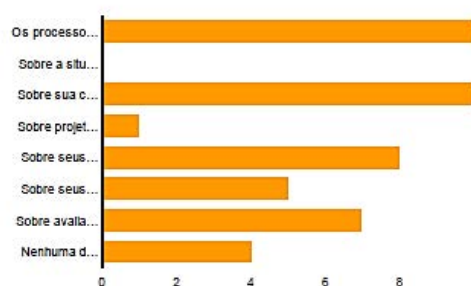
49)A empresa planeja a sua comunicação [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]



50)A comunicação na empresa é realizada de forma intuitiva, sem planejamento [Indique sua percepção sobre os seguintes itens:]

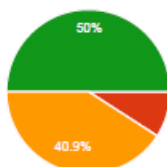


51) A empresa fornece aos funcionários informações adequadas sobre:



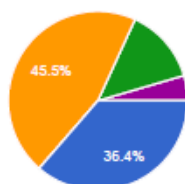
Os processos e fluxos internos de atividades e execução de tarefas	10	45.5%
Sobre a situação da empresa	0	0%
Sobre sua carreira (benefícios, salários, etc)	10	45.5%
Sobre projetos futuros	1	4.5%
Sobre seus direitos e deveres	8	36.4%
Sobre seus produtos e serviços	5	22.7%
Sobre avaliação do seu trabalho e feedback	7	31.8%
Nenhuma das alternativas se aplica à empresa	4	18.2%

52) Você considera a comunicação geral da empresa com seus públicos:



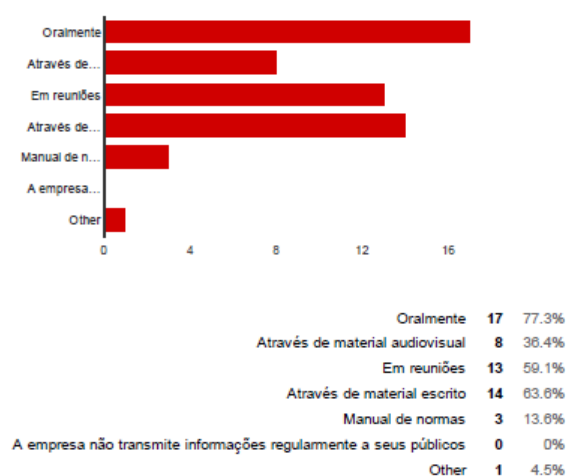
Totalmente ineficaz	0	0%
Bastante ineficaz	2	9.1%
Mais ou menos eficaz	9	40.9%
Bastante eficaz	11	50%
Totalmente eficaz	0	0%

53) Na sua opinião, a forma como a empresa se comunica com seu público interno:

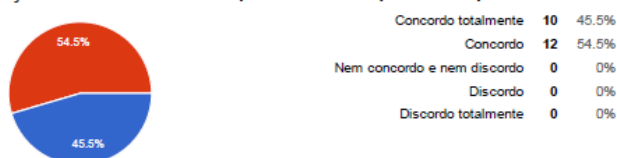


Tem contribuído muito para melhorar o clima da empresa e evitar conflitos e problemas	8	36.4%
Tem contribuído muito para piorar o clima da empresa e provoca conflitos e problemas	0	0%
Contribui alguma coisa para melhorar ou piorar o clima na empresa e para evitar ou provocar conflitos ou problemas	10	45.5%
Contribui pouca coisa para melhorar ou piorar o clima na empresa e para evitar ou provocar conflitos ou problemas	3	13.6%
Não contribui para melhorar ou piorar o clima na empresa nem para evitar ou provocar conflitos ou problemas	1	4.5%

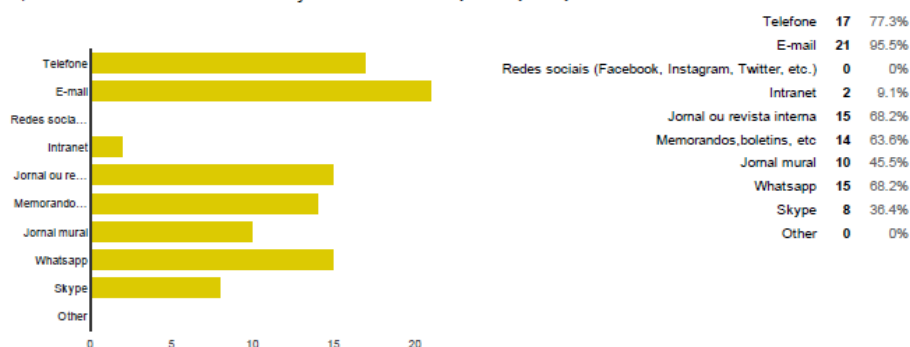
54) Como as principais informações da empresa são transmitidas a seu público interno:



55) A comunicação é considerada fator chave para o bom desempenho da empresa:



56) Quais são os veículos de comunicação interna utilizados pela empresa para falar com você?



57) Na sua opinião, quão importante é a comunicação para gerar a inovação em uma empresa?

Muito importante	13	59.1%
Importante	9	40.9%
Nem importante e nem sem importância	0	0%
Sem importância	0	0%
Nada importante	0	0%
Não sei / recuso a responder	0	0%

