**Universidade Estadual Paulista**

**“Júlio de Mesquita Filho”**

**Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Social**

**Departamento de Comunicação Social**

**BEATRIZ GALANTE LANZA SCURSONI**

# A INOVAÇÃO DO DISCURSO À PRÁTICA: REFLEXÕES E PROPOSTA DE EVENTO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BAURU

**BAURU**

**2018**

**BEATRIZ GALANTE LANZA SCURSONI**

# A INOVAÇÃO DO DISCURSO À PRÁTICA: REFLEXÕES E PROPOSTA DE EVENTO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BAURU

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas sob orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

Tutoria: Profa. Ma. Tainah Schuindt Ferrari Veras.

**BAURU**

**2018**

**BEATRIZ GALANTE LANZA SCURSONI**

# A INOVAÇÃO DO DISCURSO À PRÁTICA: REFLEXÕES E PROPOSTA DE EVENTO COM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE BAURU

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Maria Eugênia Porém

UNESP – Universidade Estadual Paulista

---

Prof. Dra. Roseane Andrelo

UNESP – Universidade Estadual Paulista

---

Prof. Ma. Alana Volpato

UNESP – Universidade Estadual Paulista

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais – Jaqueline e Luiz - que me proporcionam desde a infância a oportunidade de ter chego até aqui: ao final da graduação. Sem vocês, e toda a dedicação, amor, carinho, cuidado e lutas vividas diariamente, nada faria sentido. Vocês me ajudaram a ser quem sou hoje e nada disso seria possível sem o suporte de vocês.

A todos meus amigos e familiares que trouxeram os momentos mais incríveis da minha vida durante 4 anos, e o máximo que a UNESP poderia oferecer. Foi incrível vivenciar todas as experiências ao máximo da faculdade, que me fizeram crescer.

À Profª. Dra. Maria Eugênia Porém, por todos os ensinamentos desenvolvidos nesses anos – pela construção acadêmica, pessoal e profissional que criei durante as aulas e atendimentos, pela faísca iniciada no meu primeiro ano que me fizeram verdadeiramente, aprender muito. Acredito que o ensino só é realmente efetivo se te muda de qualquer maneira, ao fim da jornada. Agradeço aos puxões de orelha, pelos direcionamentos e por todas as visões que fizeram ser quem eu sou hoje.

À Profª. Ms. Tainah Verás, por tudo suporte e orientação dedicada nesses anos – desde o início da iniciação científica, aulas e até a etapa final do trabalho de conclusão de curso. Agradeço a dedicação e todo o suporte realizado, sempre com muita excelência. Foi um prazer ter compartilhado e aprendido tanto com alguém tão competente.

À Profª. Dra. Roseane Andrelo e Profª. Ma. Alana Volpato, por terem contribuído de forma tão engrandecedora à minha formação, compartilhar tantos conhecimentos em diversas disciplinas ao longo do curso e por terem aceitado o convite de compor a minha banca.

À Unesp Bauru, por ter proporcionado tantas vivências em alguns anos de curso. Foi um privilégio ter feito parte disso e se desenvolvido tanto como pessoa. O sentimento de ser Unespiana é eterno, e a saudade que a universidade irá deixar será algo presente em toda vida.

## RESUMO

Essa pesquisa tem o objetivo de investigar a percepção sobre inovação presente nas micro e pequenas empresas do setor alimentício da cidade de Bauru, especificamente sob a ótica de seus empresários, identificando ainda se a comunicação interna pode apoiar o desenvolvimento de um ambiente inovativo nessas empresas e como isso pode ser feito no dia a dia. Para alcançar tal objetivo, o trabalho envolve um levantamento bibliográfico, uma pesquisa de campo, e, com base nas informações obtidas nessas duas fases, apresenta uma proposta de evento para a capacitação de empresários das micro e pequenas empresas, com enfoque no desenvolvimento de uma cultura de inovação. Os resultados indicam que é preciso fortalecer nas micro e pequenas empresas a consciência quanto à importância da inovação e quanto ao fato de que se trata de algo que pode ser construído a partir da comunicação, sem que sejam necessários altos investimentos, indicando caminhos para que essas ações sejam realizadas no cotidiano.



**Palavras-chave:** inovação; micro e pequenas empresas; comunicação; evento.

## ABSTRACT

This research has the objective of investigating the perception of innovation present in micro and small enterprises in the food sector in Bauru, specifically from the perspective of their entrepreneurs, and also identifies whether internal communication can support the development of an innovative environment in these companies and how can this be done day by day. In order to reach this objective, the work involves a bibliographical survey, a field research, and, based on the information obtained in these two phases, presents a proposal for an event for the training of entrepreneurs of micro and small enterprises, focusing on the development of a culture of innovation. The results indicate that it is necessary to strengthen awareness in micro and small enterprises about the importance of innovation and the fact that it is something that can be constructed from communication, without the need for high investments, indicating the ways in which these actions are carried out in daily life.



**Keywords:** innovation, micro and small enterprises, communication, event.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- **FIGURAS**


| | | |
|---|---|---|
| **Figura 1** | Modelo para planejamento e organização de eventos | **45** |
| **Figura 2** | Logotipo do evento | **52** |
| **Figura 3** | Convite | **53** |
| **Figura 4** | Crachá individual | **54** |
| **Figura 5** | Formulário de pesquisa | **55** |
| **Figura 6** | Certificado | **56** |


- **GRÁFICOS**


| | | |
|---|---|---|
| **Gráficos 1** | Fontes de inovação | **21** |
| **Gráficos 2** | Idade dos respondentes | **33** |
| **Gráficos 3** | Gênero dos respondentes | **34** |
| **Gráficos 4** | Escolaridade dos respondentes | **34** |
| **Gráficos 5** | Função dos respondentes | **35** |
| **Gráficos 6** | Áreas presentes nas MPEs dos respondentes | **36** |
| **Gráficos 7** | Atividades de gestão e controle focadas na figura do sócio ou proprietário | **37** |
| **Gráficos 8** | Nível de importância da inovação para a empresa | **38** |
| **Gráficos 9** | Realização de capacitações sobre inovação | **38** |
| **Gráficos 10** | Palavras mais associadas à inovação | **40** |
| **Gráficos 11** | Existência da relação entre comunicação interna e inovação | **41** |

- **QUADROS**


| | | |
|---|---|---|
| **Quadro 1** | Classificaçao do porte das organizações de acordo com o Sebrae | **13** |
| **Quadro 2** | Características de gestão das MPEs | **15** |
| **Quadro 3** | Características das MPEs brasileiras | **17** |
| **Quadro 4** | Fatores facilitadores à inovação | **24** |
| **Quadro 5** | Conteúdos do primeiro encontro | **48** |
| **Quadro 6** | Conteúdos do segundo encontro | **49** |
| **Quadro 7** | Conteúdos do terceiro encontro | **50** |
| **Quadro 8** | Conteúdos do quarto encontro | **51** |


## LISTA DE TABELAS


| | | |
|---|---|---|
| **Tabela 1** | Classificação das MPEs de acordo com o faturamento | **12** |

**SUMÁRIO**


| | |
|---|---|
| **1. INTRODUÇÃO** | **10** |
| **2. Breve contextualização sobre as micro e pequenas empresas (MPEs)** | **12** |
| **2.1 O desafio da inovação nas MPEs** | **18** |
| **2.2 A comunicação interna e a inovação em MPEs** | **26** |
| **3. PESQUISA DE CAMPO** | **31** |
| **3.1 Caracterização da pesquisa** | **31** |
| **3.2 Perfil dos respondentes e das empresas** | **32** |
| **3.3 Modelo de gestão das MPEs** | **36** |
| **3.4 Inovação** | **37** |
| **3.5 Comunicação** | **39** |
| **4. EVENTO: CONCEITO E ESTRUTURA** | **42** |
| **4.1 Referencial teórico sobre eventos** | **42** |
| **4.2 Projeto do Evento "Inovação - do discurso para a prática"** | **46** |
| **4.2.1Equipe/comissão organizadora** | **46** |
| **4.2.2 Tipologia do evento** | **46** |
| **4.2.3 Tema e Objetivo do evento** | **46** |
| **4.2.4 Justificativa** | **47** |
| **4.2.5 Público e número previsto de participantes** | **47** |
| **4.2.6 Local do evento** | **47** |
| **4.2.7 Período de realização do evento e horários** | **47** |
| **4.2.8 Taxa de inscrição** | **48** |
| **4.2.9 Programação e formato** | **48** |
| **4.2.10 Identidade visual do evento** | **51** |
| **4.2.11 Recursos necessários** | **56** |
| **4.2.12 Estratégias de comunicação com o público** | **56** |
| **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS** | **57** |
| **REFERÊNCIAS** | **58** |
| **APÊNDICE** | **62** |

## 1. INTRODUÇÃO

Nas organizações, a inovação assume papel de protagonista, especialmente por estar ligada à aquisição e geração de conhecimento novo, insumo proclamado como potencialmente gerador de vantagens competitivas nos negócios.

Quando relacionada às micro e pequenas empresas (MPEs), a inovação, além de ativo importante para o crescimento e competitividade deste tipo de empresa, mesmo que de forma incremental, poderá gerar melhores processos, produtos, serviços, e aperfeiçoar a rotina e a performance organizacional.

Tal afirmação parte do princípio de que a inovação, sob o ponto de vista da cultura, pode ser incorporada ao cotidiano dessas organizações por meio de mudanças comportamentais especialmente dos empresários. Isso porque se pode relacionar a cultura de inovação à "ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas" (DAUSCHA, 2011, s/p). Logo, a visão ou a percepção que as MPEs e seus líderes têm sobre inovação, mudanças e melhorias pode interferir no processo de construção de uma cultura de inovação.

Parte-se do pressuposto de que essa percepção tende a ser influenciada por questões de ordem tecnológica e orçamentária, ligadas a um conceito de inovação que necessita ser desmistificado. O que queremos dizer é que esses agentes relacionam a inovação ao incremento tecnológico e informacional, muito caro e dispendioso. Além disso, pressupomos também que na visão dessas organizações e, por isso, de seus agentes, o comportamento inovativo pode estar ligado a riscos que muitas vezes os indivíduos não querem correr. Essa percepção está relacionada a um paradigma de gestão mecanicista, instrumental e conservador que precisa ser rompido. Afinal, vivencia-se hoje uma sociedade diferente daquela em que modelos de gestão mais centralizados e conservadores eram suficientes para gerenciar uma organização.

Diante do exposto, essa pesquisa tem o objetivo de investigar a percepção sobre inovação presente nas micro e pequenas empresas do setor alimentício da cidade de Bauru, especificamente sob a ótica de seus líderes, identificando ainda se a

comunicação interna pode apoiar o desenvolvimento de um ambiente inovativo nessas empresas e como isso pode ser feito no dia a dia.

Para alcançar tal objetivo, o trabalho está dividido em três grandes partes. Inicialmente, apresenta-se um levantamento bibliográfico que aborda uma contextualização sobre as micro e pequenas empresas, os desafios para a inovação nessas organizações, e as conexões entre comunicação interna e inovação nas MPEs. Na sequência, é feita a caracterização da pesquisa de campo quantitativa e qualitativa realizada por meio de questionário com MPEs do setor alimentício da cidade de Bauru. É válido ressaltar que essas duas primeiras fases foram feitas pela autora durante a Iniciação Científica que ela realizou com bolsa PIBIC/CNPq em 2017.

A partir dos resultados obtidos nessa Iniciação Científica, foi estruturada a terceira parte desse trabalho, que consiste em apresentar uma proposta de evento de caráter prático para a capacitação dos empresários das micro e pequenas empresas que participaram da pesquisa de campo, a fim de contribuir para que eles estruturem formas de inovar no seu dia a dia, construindo uma cultura de inovação. Essa terceira parte contempla, inicialmente, um levantamento bibliográfico sobre o universo de eventos, para, então, discorrer sobre a estrutura proposta para a capacitação.

## 2. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

O cenário contemporâneo econômico brasileiro é pautado pela busca de resultados, mas vem sendo perpassado por crises e pela competição global. Nessa esfera, é imprescindível o estudo sobre as micro e pequenas empresas (MPEs), haja vista que, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), elas representam 99% das empresas existentes, são responsáveis por 27% da riqueza nacional produzida, e correspondem a aproximadamente 9 milhões dos negócios do país (SEBRAE, 2014).

Para o aprofundamento sobre a relevância desse tipo de empresa, faz-se necessário iniciar pela sua classificação, embora não exista uma unicidade sobre ela, já que dois métodos costumam ser utilizados. Um deles está presente na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas de 2006 (SEBRAE, 2012), que determina, majoritariamente, que as microempresas possuem um faturamento de R$360 mil a R$ 3,6 milhões por ano (tabela 1).

**Tabela 1** - Classificação das MPEs de acordo com o faturamento

**TABELA 1**
Empresas e pessoas ocupadas por porte (2011)

| Porte | Firmas (números absolutos) | Firmas (%) | Pessoas ocupadas (números absolutos) | Pessoas ocupadas (%) |
|---|---|---|---|---|
| MPEs | 6.120.927 | 99,0 | 15.567.885 | 51,6 |
| Microempresas | 5.778.773 | 93,5 | 7.221.733 | 23,9 |
| Sem empregados | 3.784.607 | 61,2 | 0 | 0 |
| Com empregados | 1.994.166 | 32,3 | 7.221.733 | 23,9 |
| Pequenas empresas | 342.154 | 5,5 | 8.346.152 | 27,7 |
| Médias e grandes empresas | 59.651 | 1,0 | 14.614.098 | 48,4 |
| **Total** | **6.180.578** | **100,0** | **30.181.983** | **100,0** |

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (Rais/MTE) .
Elaboração dos autores.

Fonte: Nogueira e Oliveira (2013, p. 7).

A outra forma de classificar as micro e pequenas empresas utiliza como base o número de empregados e a atividade econômica, como indica o quadro 1:

**Quadro 1-** Classificação do porte das organizações de acordo com o SEBRAE

| PORTE | ATIVIDADES ECONÔMICAS | |
|---|---|---|
| | SERVIÇOS E COMÉRCIO | INDÚSTRIA |
| MICROEMPRESA | ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS | ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS |
| PEQUENA EMPRESA | DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS | DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS |
| MÉDIA EMPRESA | DE 50 A 99 PESSAS OCUPADAS | DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS |
| GRANDE EMPRESA | ACIMA DE 100 PESSOAS | ACIMA DE 500 PESSOAS |

Fonte: SEBRAE (2014, p. 23).

As MPEs empregam cerca de 51,6% das pessoas ativas no mercado (SEBRAE, 2012). Além disso, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2005), esse setor apresenta uma participação expressiva na geração de postos de trabalho no Brasil - ultrapassando os 90% - situação que se mantém mesmo em períodos de crise.

Por conta da representatividade dessas organizações, existem políticas públicas que visam auxiliar a estruturação e manutenção desses negócios.

No artigo 170 da LEI nº 8137, de 27 de dezembro de 1990, são assegurados princípios gerais de ordem econômica para um tratamento diferenciado às MPEs:

> 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: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003) VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte. IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995) Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei (BRASIL, 1988).

Além dessa lei, existem outras medidas no que tange ao cadastro e ao regime de arrecadação de impostos, como a Lei do Supersimples, que determina um sistema de tributação diferenciado para as micro e pequenas empresas, reduzindo assim em cerca de 40% os impostos que essas organizações devem recolher (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). Essas e outras medidas:

> [...] buscaram reduzir a tributação, a desburocratização e promover a formalização das unidades produtivas do segmento, com impactos sobre as condições e relações de trabalho que, nesse segmento, são marcadas por um grau mais elevado de trabalho precário e informal associado à presença de grande contingente de trabalhadores sem proteção garantida por direitos trabalhistas, sociais e previdenciários. Essas medidas se justificam no reconhecimento da existência de uma assimetria nas condições de concorrência, que expressa um conjunto diferenciado de desvantagens do segmento de MPEs em relação às médias e grandes empresas; além disso, ao dar ênfase à formalização, à proteção social, à melhoria do conjunto de segmento de MPEs, elas se alinham à perspectiva que reconhece as piores condições e relações de trabalho existentes no segmento de pequenos negócios. (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012, p. 9)

As políticas públicas são muito importantes, pois buscam assegurar o livre exercício das atividades econômicas e, em teoria, reduzir as desigualdades, estimular a geração de empregos nas MPEs, entre outras questões; porém, esses tipos de incentivo nem sempre são suficientes, pois não consideram as especificidades de cada negócio, como os perfis dos empreendedores na gestão do negócio, as questões culturais e o contexto socioeconômico em que cada organização está inserida.

Tem-se, portanto, um paradoxo: se por um lado as políticas públicas são criadas para favorecer um setor produtivo que embora representativo não consegue superar muitas barreiras à sua sustentabilidade, por outro, essas políticas não conseguem atender às especificidades das MPEs, especialmente no que tange às suas culturas organizacionais.

Segundo Hofstedeet al. (1990) o termo “culturas organizacionais" inseriu-se na literatura acadêmica em 1979. Estudos mostram que a cultura desempenha um papel preponderante nas organizações, e muitas vezes é considerada fator determinante do sucesso ou fracasso (CAMERON; QUINN, 2006; MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

O conceito de cultura organizacional não é universal e tampouco inequívoco (FREITAS; 2007). A teoria e pesquisa em cultura organizacional é objeto de múltiplas abordagens teóricas e metodológicas que ora se assemelham e se completam, ora se excluem (FERREIRA, 1999). A cultura no âmbito organizacional destina-se, em grande parte, a crenças e valores profundamente enraizados no cotidiano dos donos e empregados (AHAMED, 1998) e como estes aprendem a lidar e gerir tarefas internas e externas, que enfrentam na organização (TESLUK; FAAR; KLEIN, 1997).

Segundo Ahamed (1998, p. 33):

> Cultura é, portanto, em certo sentido, um reflexo do clima, mas opera em um nível mais profundo. Considerando que o clima é observável nas práticas e políticas da organização, as crenças e valores da cultura não são visíveis a esse nível, mas existem como esquema cognitivo que regem o comportamento e as ações a determinados estímulos ambientais.

Mesmo reconhecendo que as MPEs possuem muitas especificidades em suas práticas culturais, é possível agrupar algumas características comuns entre elas no que tange especialmente aos comportamentos de gestão. Gonçalves e Koprowski (1995), por exemplo, citam que elas baseiam-se no trabalho próprio ou de familiares; possuem baixa especialização em atividades administrativas assim como formas de organização mais simplificadas ou rudimentares; uma relação muito próxima entre proprietário e seus empregados e pouco investimento na mão de obra empregada.

Para ampliar a visão sobre as características das MPEs, podemos citar uma ampla pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2003, cujo resultado está esquematizado no quadro 2:

**Quadro 2** - Características de gestão das MPEs

| PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DAS MPEs BRASILEIRAS | |
|---|---|
| 1. Baixo volume de capital empregado; | 2. Altas taxas de natalidade e mortalidade; |
| 3. Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; | 4. Grande centralização do poder decisório; |
| 5. Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; | 6. Registros contábeis pouco adequados; |
| 7. Contratação direta de mão-de-obra; | 8. Baixo nível de terceirização; |

| | |
|---|---|
| 9. Baixo emprego de tecnologias sofisticadas; | 10. Baixo investimento em inovação tecnológica; |
| 11. Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; | 12. Dificuldade de definição dos custos fixos; |
| 13. Alto índice de sonegação fiscal; | 14. Contratação direta de mão-de-obra; |
| 15. Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação. | |

Fonte: IBGE (2003, apud CEZARINO; CAMPOMAR, 2006, p. 11)

Dentre as características destacadas no quadro 2, podemos dizer em relação ao item 4 - “Grande centralização do poder decisório”, que ele pode estar relacionado ao excesso de hierarquização, com uma supervalorização do proprietário, o que pode gerar, consequentemente, falta de clareza na divisão de tarefas e uma alta interdependência entre os empregados. Diferentemente das grandes corporações, onde há departamentos claramente divididos, a falta de um empregado em uma MPE pode causar muito mais impacto. Observa-se também, muitas vezes, uma gestão baseada no conservadorismo, e uma visão relativamente equivocada perante a seu mercado - que muitas vezes é desconhecido. Os gestores de MPEs são, basicamente, generalistas e com pouca estrutura formal de apoio, limitando sua abrangência na resolução de problemas e oportunidades de gestão (LONGNECKER et al., 1997).

Pelo fato das MPEs possuírem uma estrutura administrativa enxuta, há uma tendência em enxergar as atividades de gestão como algo ligado quase que unicamente à figura do proprietário do negócio, e não como uma questão que deve perpassar toda a organização.

Segundo Longneckeret al (1997), os responsáveis pelas empresas de menor porte possuem um conhecimento fortemente empírico e generalista, e não desenvolvem, na maioria das vezes, uma estrutura formal de áreas como recursos humanos, estratégias financeiras, entre outras. Isso, por sua vez, limita a capacidade de visualização de oportunidades e de inovação. Drucker (1981) explica que na MPE o administrador principal mantém contato pessoal - quase sempre diário - com todos seus empregados, enquanto que em médias ou grandes empresas, o diretor geral ou presidente sabe onde estão e quantos são os seus empregados, mas não pratica um contato direto com eles. Isso nos remete a uma relação mais pessoal e centralizadora na figura do

proprietário - muitas vezes visto como líder apesar de ter uma gestão mais individualizada e altamente hierárquica.

De acordo com Leone (1991), empresas com tamanhos diferentes apresentam realidades diferentes, que demandam soluções e processos de gestão diversos; segundo a autora, no caso das MPEs, é possível vislumbrar especificidades organizacionais, decisionais, e individuais, apresentadas no quadro 3.

**Quadro 3-** Características das MPEs brasileiras

| **Especificidades Organizacionais** | **Especificidades Decisionais** | **Especificidades Individuais** |
|---|---|---|
| ▪ pobreza de recursos;<br>▪ gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável;<br>▪ fraca maturidade organizacional;<br>▪ fraqueza das partes no mercado;<br>▪ estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva;<br>▪ sistema de informações simples. | ▪ tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo;<br>▪ inexistência de dados quantitativos;<br>▪ alto grau de autonomia decisória;<br>▪ racionalidade econômica, política e familiar. | ▪ onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica;<br>▪ dependência perante certos funcionários;<br>▪ influência pessoal do proprietário / dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal;<br>▪ propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados. |

Fonte: Adaptado de Leone (1999).

Diante do exposto na quadro 3 , é possível identificar alguns pontos que nos parecem importantes. Primeiramente, o fato de que uma MPE possui uma gestão informal em que o patrimônio pessoal e o empresarial se mesclam, comprometendo a avaliação de desempenho, a formulação de estratégias e a análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma, como já reforçado. A presença de um número relativamente significativo de empregados com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades, podendo interferir nos resultados das empresas. Outra questão é que a baixa qualidade gerencial pode ser

apontada como um desdobramento da gestão informal, que, se, mantida, minimiza as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; no desconhecimento do mercado e na incapacidade de construção de uma estratégia competitiva, bem como na dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos.

Todas essas características destacadas estão muito ligadas à cultura organizacional das MPEs, já que é especialmente a gestão que orienta sua construção e interfere no cotidiano das organizações. É certo então afirmar que a cultura organizacional poderá ser facilitadora ou não de processos do dia a dia, da adoção de novas posturas, das mudanças e, muito provavelmente da inovação, que se destaca como uma importante competência contemporânea ligada à sustentabilidade dessas organizações.

## 2.1 O desafio da inovação nas MPEs

O estímulo à inovação ganha força especialmente com a Revolução Industrial, que ocasiona mudanças no modo de produção, antes mais agrícola e artesanal, e marca a transformação econômica mundial, alterando as percepções quanto ao trabalho e à competitividade (TOFFLER, 1980).

Com o avanço da Revolução Industrial e a necessidade de aperfeiçoamento de técnicas, maneiras e usos de novas tecnologias, o fomento às práticas inovativas se torna fundamental para as organizações. Afinal, com o início da produção em massa de produtos, novas maneiras são necessárias para aumentar as vendas e alcançar mais pessoas ao longo de determinado período.

A inovação costuma ser conceituada atualmente como a exploração de algo novo e rentável, que ocorre a partir da geração de mudanças ou melhorias e é fundamental para potencializar a competitividade. Segundo o Manual de Oslo, da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), é estabelecido que além das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o conceito de inovação abrange também a aquisição de tecnologia não instaurada de *know-how*, a aquisição de tecnologia instaurada, a atualização de ferramentas, a engenharia industrial, os estudos de concepção industrial, a aquisição de outros

equipamentos, o início da produção, bem como a comercialização de produtos novos ou melhorados.

Também em relação à inovação, o Manual de Frascati afirma que as atividades de inovação tecnológica são:

> [...] o conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais, incluindo os investimentos em novos conhecimentos, que levam ou que tentam levar à implementação de produtos e de processos novos ou melhorados. (OCDE, 2007, p. 27)

Em ambas as definições, vê-se que as atividades ultrapassam as práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), apesar delas serem vistas praticamente como sinônimos da inovação.

Introduzindo uma perspectiva mais clássica, Schumpeter (1972 apud BARBIERI, 2003), afirma que a inovação é uma nova combinação de meios de produção que se constitui em um elemento central da economia; já a invenção, se não for levada à prática será irrelevante do ponto de vista econômico. A invenção é um fato técnico e a inovação é um fato simultaneamente técnico, econômico e organizacional, ou seja, as pessoas inventam e as organizações inovam.

Schumpeter (1972) discutiu essa temática desde o início do século XX, por meio do estudo da Teoria de Desenvolvimento Econômico, feito a partir do modelo capitalista e fortalecido com o início da Revolução Industrial. Nessa fase, os principais objetivos eram alcançar o lucro, incorporar novas tecnologias, aumentar a produtividade e desenvolver competências de invenção e inovação. Nesse cenário, Schumpeter (1972) apontou que as grandes organizações seriam o pilar central para o desenvolvimento econômico, pois seriam capazes de fomentar mudanças e teriam pré-requisitos para novos crescimentos e inovações.

Schumpeter (1988) então associou a inovação ao tamanho das organizações, afirmando que nas grandes corporações é maior a capacidade competitiva existente em relação às pequenas empresas. A partir disso, questiona-se essa visão determinista, já que, em uma empresa de grande porte se não houver uma cultura de inovação contínua, a intensidade de mudanças não será maior apenas porque ela tem mais recursos. É fundamental considerar então que a inovação não está ligada necessariamente ao porte da empresa, mas sim aos esforços conscientes que são

feitos no contexto para promover mudanças, sejam elas em menor ou maior escala, a partir de invenções ou de propostas de melhorias.

Ao distinguir os conceitos de invenção e inovação, Schumpeter (1988) afirma que uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para que algo seja modificado, incluindo um processo, produto ou sistema. Enquanto isso, usada para descrever uma série de novidades que podem ser componentes no sistema econômico, a inovação é o elemento fundamental para o desenvolvimento mercadológico. No sentido econômico, o autor afirma que a inovação somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo certo tipo de invenção - gerando riqueza. Observa-se que o fato da definição do autor apenas classificar uma inovação completa e instaurada como uma fonte de riqueza afasta o fato de que, além disso, mudanças positivas em pequenas rotinas - por exemplo, englobando desenvolvimentos pessoais e profissionais - podem ser muito valiosas para as MPEs.

Finalmente, quanto ao processo de inovação, Schumpeter (1988) o divide em três fases: a invenção - ideia potencialmente aberta para exploração comercial; a inovação - exploração comercial e por último, a difusão - propagação de novos produtos e processos pelo mercado. A abordagem Schumpeteriana também dá ênfase às inovações radicais que envolvem transformações no sistema econômico, com foco em um viés mercadológico e econômico, deixando relativamente de lado a perspectiva humana e pessoal do conceito de inovação.

Cabe, entretanto, uma ressalva: quando os estudos de Schumpeter foram feitos nesta época existia uma configuração social, política e cultural muito adversa à que existe hoje. Atualmente, as mudanças ocorrem com uma velocidade muito mais acelerada e nem sempre são visivelmente claras.

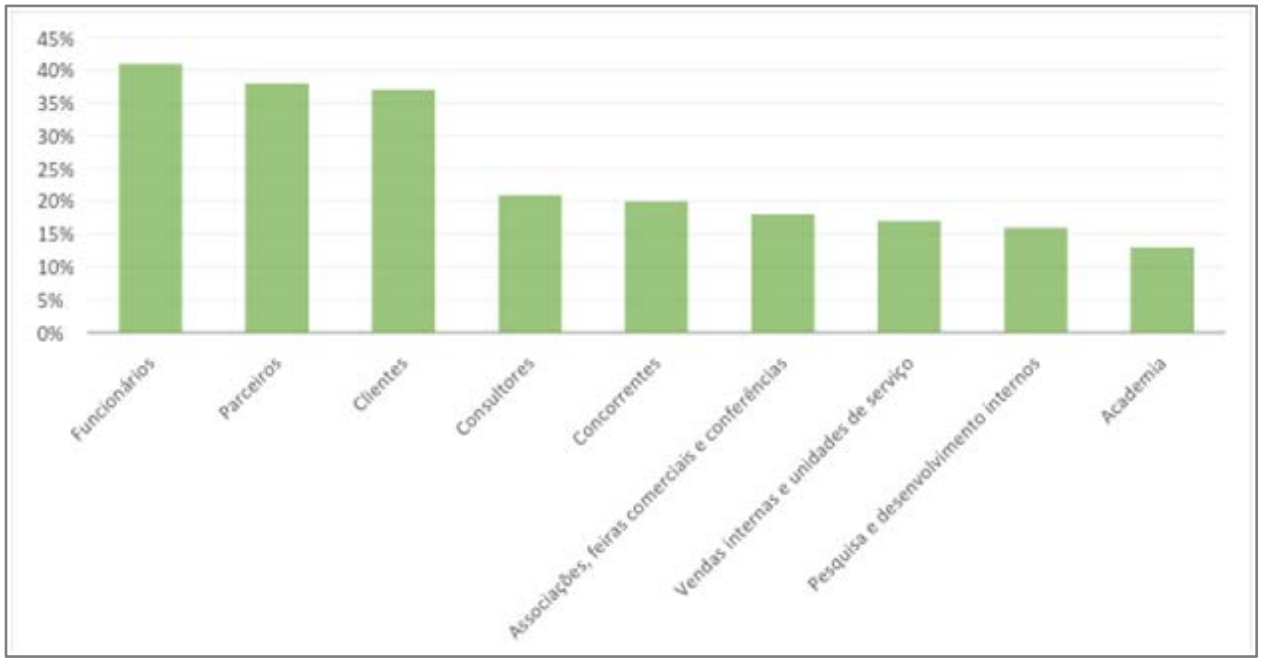
Não por acaso, Trías de Bes e Kotler (2011, p. 16) afirmam:

> [...] a inovação foi sinônimo de inovação tecnológica; assim, envolvia principalmente o departamento de pesquisa de desenvolvimento, e, sobretudo, engenheiros, que eram responsáveis pela inovação. Atualmente, sabemos que essa é uma visão muito limitada acerca das fontes de inovação.

Ainda de acordo com os autores, a maior fonte de inovação vem das pessoas que se relacionam com as organizações e eles afirmam isso a partir de uma pesquisa (GRÁFICO 1) baseada em 765 entrevistas com presidentes de empresas e líderes.

Portanto, ao contrário de Schumpeter, Trías de Bes e Kotler (2011), ao apresentarem essa pesquisa, demonstram que a inovação é fruto do intercâmbio da empresa com vários agentes.

**Gráfico 1** – Fontes de inovação[1]




Fonte: IBM, The Global CEO Study, 2006 (apud TRIAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 16)

Por isso, na contemporaneidade, determinados conceitos de inovação ligados exclusivamente às rupturas e às grandes transformações podem não fazer sentido, pois vive-se em uma sociedade em que o conhecimento, a informação e a comunicação são fortes indutoras de mudanças.

De acordo com Castells (2003) - que utiliza o termo „"sociedade informacional"" para caracterizar o cenário atual - o conhecimento e a informação são elementos decisivos em qualquer tipo de desenvolvimento. Trata-se de uma sociedade em que as condições de geração de conhecimento e processamento de informação são constantemente interferidas por uma revolução tecnológica.

[1]Fontes mais significativas das ideias de inovação; porcentagem de entrevistados, seleção de até 3 opções (TRIAS DE BES; KOTLER, 2011, p. 16).

Por isso, ao contrário de Schumpeter (1972), que explica o desenvolvimento econômico a partir de inovações atreladas a uma mudança disruptiva que vise o lucro econômico, a definição que se procura para caracterizar tal tema reside na possibilidade de empresas assumirem riscos e começarem algo novo no dia a dia (DRUCKER, 2003). Ou seja, busca-se nesse trabalho atrelar a inovação não apenas a processos radicais, mas a mudanças, mesmos que pequenas e processuais. Não obstante, isso requer transformações na mentalidade empresarial. Então, podemos compreender que a mudança para inovação inicia-se na mudança de modelo mental dos responsáveis pelas MPEs.

Sabe-se que os micro e pequenos empresários muitas vezes seguem sua rotina sem se preocuparem com a realização de mudanças ou aplicação de práticas para buscá-las, e isso pode ocorrer por falta de conhecimento do assunto, do propósito para realizá-las ou de condições diversas.

Segundo Barbieri e Álvares (2003), “um processo de inovação específico só se completa quando novos conhecimentos estiverem definitivamente incorporados em produtos, serviços, [..] e atendendo aos objetivos que deles se esperam”. Pensando que uma organização deve se estruturar de forma sistêmica, é fundamental estimular um fluxo contínuo de processos sistematizados de melhoria e mudança. Porém, esse não é o único componente básico. O acaso deve ser levado em conta também, já que o cenário atual, com uma série de transformações e imprevisibilidades, pode trazer boas oportunidades.

Como visto, autores tradicionais classificam a inovação, a capacidade de inovar e sua aplicação de maneira técnica e objetiva, e sua mensuração se resume basicamente a resultados econômicos; ou seja, uma inovação só é entendida como tal quando beneficia a organização financeiramente.

No entanto, para entender como o micro e pequeno empresário compreende o termo e como a inovação pode ser desenvolvida e aplicada em uma MPE, uma visão estritamente econômica pode não ser suficiente. É necessário, portanto, entender o outro lado - como o microempresário se sente em relação ao fenômeno, como ele é compreendido e aprendido, e como tal conceito se constrói em seu dia a dia. Segundo Trí s de Bes e Kotler (2011, p. 15), “diversas pesquisas a respeito de como as

empresas inovam revelam que há um amplo consenso sobre a necessidade de inovação, mas também existe um descontentamento difundido em relação a como a inovação é realizada".

Devemos considerar também que por muito tempo, a inovação foi entendida como algo com caráter pejorativo e sinônimo de gastos nas organizações, provocando a não aceitação da mesma, assim como qualquer tipo de capacitação que provesse tal conceito. Para D'Este, Iammarino, Savona e Tunzelmann (2009) uma grande proporção de empresas não consegue introduzir novos produtos no mercado ou são simplesmente indiferentes às atividades inovadoras. As razões para isso ocorrer podem residir na deficiência da aplicação de sua rotina no seu dia a dia - quanto menos se pratica, menos se usa.

Essa afirmação pode encontrar respaldo em Oliveira (2015) que traz dados do PINTEC (Pesquisa de Inovação, produzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE) de 2000, que mostra que 64,1% das empresas estudadas no período não implementaram inovações e projetos. É importante ressaltar que a pesquisa foi realizada com empresas brasileiras em geral, não apenas com MPEs, mas serve como parâmetro de estudo. Já na PINTEC de 2003, o percentual foi de 64%; no mesmo estudo em 2005, 63,3% das organizações entrevistadas não implementaram inovações, e na PINTEC de 2008 o percentual foi de 58,8%. Portanto, ainda há uma quantidade considerável de empresas que não realizam inovações no Brasil, ainda mais sabendo que, de 2000 para 2008, houve um aumento de 34.857 empresas pesquisadas entre o primeiro e o último estudo citado.

Vale ressaltar também que o "Brasil ficou na 69ª posição no Índice Nacional de Inovação elaborado pela Universidade de Cornell, pela escola de negócios Insead e pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) (SORIMA NETO, 2017, s/p). O levantamento foi realizado em 2016 e, ainda segundo Sorima Neto (2017, s/p), "foram analisadas 130 economias e o Brasil ficou estagnado em relação ao índice do ano passado".

Essa é uma questão relevante quando relacionada às micro e pequenas empresas, na medida em que elas possuem especificações próprias que reverberam em seus processos e resultados.

Apesar de existirem diversos fatores impeditivos ou dificultadores à inovação, Souza e Bruno-Faria (2013) elencaram alguns pontos que podem facilitar esse processo, conforme exposto no quadro 4:

**Quadro 4** – Fatores facilitadores à inovação

| FATORES | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Apoio da alta administração | Ações e estratégias desenvolvidas pelos dirigentes da alta administração em apoio à implementação de novas ideias e práticas, tais como: definição de metas claras em relação à implementação, valorização da iniciativa de colaboradores, estabelecimento da inovação como meta da organização, disposição em fornecer orientações e dirimir conflitos decorrentes da inovação, demonstrações explícitas da disposição em inovar, demonstrações de confiança no êxito da inovação. |
| Apoio da gerência de nível médio | Atuação de gerentes de nível médio como fomentadores da inovação, no sentido de promover o processo de implementação incentivando a aceitação por parte de colaboradores e de servir como uma ponte entre os ideais da alta administração e as atividades fim, por meio de: estratégias e ações de convencimento acerca do valor da inovação, estabelecimento de relações de confiança, estímulo ao diálogo e à articulação entre colaboradores. |
| Apoio de grupos de trabalho e colaboradores | Envolvimento, receptividade, motivação, cooperação e participação de grupos de trabalho e de colaboradores em relação ao processo de inovação, expressando-se por meio de: aceitação das novas ideias e práticas implementadas, adoção de novas formas de execução de tarefas, interesse em participar e cooperar com as etapas de implementação, dedicação dos colaboradores envolvidos, incentivo às novas ideias, realização de críticas construtivas, realização de esforços extraordinários em favor da inovação. |
| Divulgação de informações acerca da inovação | Desenvolvimento e utilização de canais de comunicação efetivos para divulgação de informações referentes à implementação das novas ideias e práticas no contexto organizacional, de modo a: fornecer aos colaboradores informações claras e atualizadas a respeito da inovação, conferir transparência e visibilidade ao processo de implementação, possibilitar que os colaboradores se antecipem às etapas previstas e que a transição ocorra sem alterações bruscas, estimular receptividade e participação. |

| | |
|---|---|
| Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais | Desenvolvimento de ações, estratégias e mecanismos que fomentem a incorporação de novas ideias e práticas implementadas às rotinas organizacionais, tendo em vista período de transição decorrente do processo de inovação, o que envolve: estimular conexões entre as estruturas organizacionais decorrentes da inovação e as anteriores a ela, solucionar problemas de adaptação à inovação, dirimir dúvidas, fornecer orientações, realizar treinamentos, promover aprendizagem de novas práticas. |
| Participação de colaboradores provenientes do meio externo | Participação, no processo de implementação, de profissionais provenientes do meio externo à organização, de modo a suprir necessidades de competências humanas e de recursos que não podiam ser atendidas internamente, bem como no sentido de conferir maior neutralidade à tomada de decisões e à avaliação de tarefas referentes à inovação, por meio de: recrutamento de novos profissionais, contratação de consultorias externas, estabelecimento de parcerias com pessoas e organizações diversas. |
| Planejamento de ações necessárias à implementação | Planejamento detalhado de ações e etapas a serem desenvolvidas ao longo da implementação de novas ideias e práticas bem como desenvolvimento de testes e protótipos relacionados à inovação, com vistas à gestão do processo e à realização de ajustes diante de impactos decorrentes da inovação, envolvendo: levantamento de informações, diagnóstico organizacional, identificação de melhores práticas, alocação de recursos necessários, elaboração de pilotos e experimentos para testar novas ideias e práticas. |
| econhecimento do valor e da necessidade da inovação | Reconhecimento, por parte de dirigentes e colaboradores, da necessidade de que novas ideias e práticas sejam implementadas, angariando apoio e superando resistências, tendo em vista que sua introdução pode produzir ganhos fundamentais ao alcance dos objetivos traçados, bem como possibilitar que a organização tire proveito efetivo de oportunidades e minimize ou até mesmo evite o impacto de ameaças do ambiente externo. |
| Perspectiva sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais | Adoção de perspectiva sistêmica do processo de inovação em relação ao contexto organizacional, favorecendo o desenvolvimento de uma concepção global de interações entre unidades organizacionais, no sentido de que a implementação de novas ideias e práticas estabeleça estratégias coesas, otimize recursos, padronize procedimentos, evite duplicação de esforços, fortaleça senso de identidade entre grupos de trabalho e colaboradores, promova atuação conjunta de unidades organizacionais em prol da inovação. |
| Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação | Diversidade de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela inovação, por parte do grupo responsável pela implementação, caracterizado por distintas formações e experiências, o que proporciona: sinergia, coordenação e articulação de forças, abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas, flexibilidade para realização de ajustes e resolução criativa de problemas ao longo do processo, atuação empreendedora, informações provenientes de diversos campos do conhecimento. |

Fonte: Souza e Bruno-Faria (2013, p. 121 – 123).

Um olhar mais atento sobre o quadro permite destacar a presença quase que inexorável da comunicação, que é fundamental para gerar aprendizagem organizacional por meio da interação e do relacionamento.

Quando relacionamos a comunicação a determinadas características comuns de empresas inovadoras reconhecemos seu importante papel indutor desse processo. Stevens (1998) cita, dentre algumas dessas características, que todos se sentem comprometidos com o processo de inovação; as conversas nas empresas inovadoras são pródigas em histórias e lendas de pessoas que introduziram novidades, às vezes até quebrando regras. Além disso, existem vários canais de comunicação abertos para garantir uma autêntica interação entre a direção e os empregados, os técnicos e os vendedores, a empresa e os clientes. Essas ricas e profusas redes não são rigidamente controladas.

Porém et al (2015, p. 101), afirmam 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.

Dessa forma, compreendemos a comunicação como um forte elemento catalisador da inovação nas organizações.

## 2.2 A Comunicação Interna e a Inovação em MPEs.

Para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. Não obstante, cabe ressaltar que por muito tempo a comunicação vem sendo aplicada e conceituada no âmbito das organizações restringindo-se a seu sentido instrumental. Tal conceito é entendido como simples troca de informações, possuindo usualmente um propósito único e exclusivo de transmitir direcionamentos para tarefas e atividades. Draft (2008, p. 258) ressalta que:

> [...] A forma da comunicação varia com a analisabilidade [sic] da tarefa. Quando as tarefas são altamente analisáveis, as formas escritas e estatísticas da comunicação tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo.

No entanto, é importante ressaltar que o propósito da comunicação em geral e mais especificamente da comunicação interna não é o de trocar informações. Indo além, a comunicação demonstrada de tal maneira para o pequeno e microempresário, muitas vezes pode parecer supérflua e desnecessária para o desenvolvimento de seu negócio. É necessário avançar e a visualizar como um processo a ser desenvolvido continuamente e de forma deliberada por meio do diálogo entre os indivíduos da organização.

Ao salientar a comunicação interna como um processo orgânico , Argenti (2006, p. 169) afirma que " [...] a comunicação interna do século XXI envolve muito mais do que memorandos , publicações e respectivas transmissões ; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional" . Com esse potencial de mudança organizacional contínua, entende-se que o processo de desenvolvimento de inovação se torna mais recorrente.

No entanto, isso não é uma tarefa fácil. Lupetti (2007) retrata em sua obra a dificuldade de administrar processos e pessoas de maneira contínua por meio da comunicação. Segundo Lupetti (2007, p. 15), "[...] planejar a comunicação exige interação, unificação de mensagens, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os funcionários." Com o intuito de tal comunicação ocorrer, tem-se de ir da instância macro para a micro na organização, e a comunicação interna está presente nesse contexto. Gomes (2014, p. 47) explica a aplicabilidade e importância do processo comunicativo interno para a inovação:

> A comunicação interna no processo de inovação tem essencial papel , uma vez que ela deve favorecer a criação de espaços nos quais possa haver a troca de experiências e ideias entre os colaboradores , e a criatividade deve ser fomentada como valor a permear todas as ações da organização , visando o crescimento e o incentivo de soluções inovadoras , para que assim também os funcionários entendam a importância da comunicação e adquiram competência comunicativa. Uma vez feito isso no ambiente interno as comunicações de cunho externo passarãotambém a refletir tais valores . A cultura de inovação passa automaticamente a ser implantada na medida em que a comunicação interna é consolidada como forma de promover a inovação . Por isso , MPEs devem investir nos processos que envolvem a comunicação interna a fim de incutir em seus agentes a busca constante pela inovação , ou seja , todas as ações de comunicação interna devem se pautar no caráterinovativo.

Tendo como público os empregados da organização, a comunicação interna é responsável por todo o compartilhamento de conteúdos, ideias e percepções entre

eles. Por isso, é importante salientar que o termo não envolve apenas a utilização de informativos que fortalecem a hierarquia ao transmitirem informações da gestão. Apesar de abranger objetos e ferramentas para a operacionalização de processos, a comunicação interna em uma MPE deve se caracterizar como um processo relacional (GOMES, 2014). Assim, com o grande desafio de transformar a comunicação em fator primordial à organização, a comunicação interna pode ser um fator decisório para a solidificação do conceito inovativo.

Raigada (1997, p. 94) apresenta a comunicação interna baseada em três tipos de relações: “[...] as estritamente profissionais, as de convivência e as de identidade, associadas à cultura da empresa”. Em todas as instâncias de cada tipo de relação, há algum tipo de influência no desenvolvimento do conceito de inovação, pelo fato das interações dos indivíduos com o ambiente serem diferentes (cada um o percebe de uma maneira, e tem ideias distintas a partir disso). Problemas externos à organização, assim como estímulos, picos de produtividade, picos de desmotivação e outros fatores também podem influenciar diretamente o desenvolvimento dos empregados no ambiente interno.

Apesar de sua importância, o processo de comunicação na organização é muitas vezes subestimado, porque em muitos momentos, não há uma formalização de como ele ocorre, assim como não há instruções, diretrizes e uma abertura clara para possíveis exposições de diferentes pontos de vistas e conflitos construtivos (GOMES, 2014). Pensando em uma possível contrapartida para esse fato, a capacitação do micro e pequeno empresário e seus empregados é fundamental para entender e enxergar o processo de comunicação interna como essencial. Porém, o grande desafio se vê na conscientização desse público perante esse processo. Por muitas vezes, pelo fato do micro e pequeno empresário se envolver em diversas funções e possuir um tempo livre relativamente enxuto, capacitações e treinamentos muitas vezes são deixados de lado. A fim de desenvolver habilidades gerenciadoras e visão estratégica do negócio, é preciso buscar, mesmo no cotidiano atribulado, formas de enxergar a comunicação interna como um “meio” para chegar às inovações. Kunsch (1986) cita como o conjunto de práticas organizacionais têm como processo essencial a comunicação:

> O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produto, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processo de informações. (KUNSCH, 1986, p. 36).

No universo do micro e pequeno empresário, há um grande potencial para que a comunicação contribua para a inovação. Isso porque, por conta do porte reduzido dessas organizações, os empregados têm uma convivência maior e mantém relações mais próximas, o que pode facilitar as maneiras de incentivo, a troca de ideias e o acompanhamento dos processos. É por tais motivos que o bom relacionamento é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, pois ao passo que o empregado se sente confortável em seu ambiente de trabalho, o espaço para a criação e desenvolvimento intelectual com sua equipe se torna mais agradável.

Fica evidente, assim, a necessidade da comunicação viabilizar o processo de inovação, mesmo com os desafios que isso instaure pelo fato de exigir mudanças nas mentalidades e nas práticas.

> Alcançar o estágio da institucionalização do processo de inovação permanente é fruto de um caminho longo e seguramente difícil. Inovar mexe com a inércia organizacional, mexe com status, com o poder, com as pessoas, seus cargos e estruturas da organização. Inovação incomoda muita gente, por isso é preciso entender como a comunicação atual influencia os mecanismos empresariais e viabilizam as inovações (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009, p. 5).

Cajazeira e Cardoso (2009) mostram que o processo de inovação mantém relação com três públicos essenciais: os fornecedores; o público interno e os consumidores. Apesar dos três terem papel decisivo para o desenvolvimento da inovação e contribuírem para que a organização obtenha vantagem competitiva, é a partir do público interno que o fomento de inovação é desenvolvido, através dos “ambientes inovadores”, que podem ser construí os e definidos de acordo com as particularidades de cada organização. Assim, se uma organização pretende assumir um perfil inovador, é preciso que os empresários e os empregados se tornem ativos nesse processo, e compartilhem valores que se relacionem com esse desejo de inovar de forma contínua, em todas as rotinas que formam a cultura organizacional. Marchiori (1995, p. 40) cita que: “[...] podemos observar que a cultura organizacional se transforma, efetivamente, a partir do momento em que o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança

proposta".

Destaca-se ainda que, quando se há a tentativa de desenvolver uma cultura de inovação de forma constante e isso não ocorre, o motivo para tal pode envolver uma série de questões ligadas ao processo comunicacional, como a dificuldade do líder disseminar informações sobre a inovação de maneira objetiva (CAJAZEIRA, CARDOZO, 2009).

Sabendo que a comunicação interna é essencial para o fomento de inovação em uma organização, compreender a maneira com que ela ocorre entre o responsável pelo negócio e os empregados é fundamental; nas MPEs, o gestor pode conhecer mais a fundo as particularidades de cada empregado, intensificar as formas de relacionamento, estar mais aberto a ouvir dúvidas e problemas, e assim, construir diálogos mais assertivos no dia a dia. Assim, é possível manter laços fortes, reforçar o sentido de pertencimento mútuo entre todos, facilitar o engajamento dos empregados e fomentar neles a motivação pela busca da inovação no dia a dia.

Gomes (2014) cita que, se a comunicação não for estimulada no cotidiano de forma consciente e ela for falha, há a automática construção de uma barreira interna que não permite que os indivíduos ajam com eficácia. Além disso, uma vez que a comunicação entre empregados e gestores não ocorre de forma fluida, a capacidade de inovar da organização fica comprometida. Em outras palavras:

> A comunicação por sua abrangência e significância, tem o poder de permear toda a organização, concentrando ideias, ações e projetos. É a partir dessa dinâmica que os vínculos são fortalecidos e renovados. Tornar-se comum a todos, desde o chão de fábrica à alta gerência, esse é o grande desafio e vocação da Comunicação Interna (LIMA, 2011, p.22 apud NASSAR, 2013).

Gomes (2014) ainda menciona que a comunicação interna pode ser vista como o elo entre cultura, comunicação organizacional e os propósitos fundamentados no planejamento de uma empresa, e tal preceito é assegurado por Marchiori (2006, p. 227), a qual entende que: "[...] cultura e comunicação organizacional são temáticas fundamentais e inquestionáveis, em função de atuar nas raíz s de uma organização".

Essas raízes da organização são constituídas pelo intercâmbio de diferentes pessoas, com diferentes repertórios e bagagens culturais, tendo assim, visões diferentes de mundo. Gomes (2014) mostra que a partir desse elemento único de cada

componente da organização, há uma necessidade de valorizar cada uma dessas particularidades no cotidiano. Por isso, o desenvolvimento do lado humano da comunicação é necessário. É essencial que as organizações levem em conta fatores e influências externas e internas - positivas e negativas, assim como os relacionamentos interpessoais, já que ato de comunicar é intrínseco a todas as atividades humanas.

No universo da micro e pequena empresa, o desafio é aproveitar a proximidade e as relações mais íntimas entre os indivíduos para enxergar com mais facilidade os pontos de diferenciação e as possibilidades de inovação a partir dessas diferenças, bem como os aspectos em comum que podem fortalecer os valores coletivos e a comunicação no cotidiano.

## 3. PESQUISA DE CAMPO

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para atingir aos objetivos propostos para esse trabalho, este estudo se apoiou nos seguintes procedimentos metodológicos:

- **Pesquisa conceitual:** de caráter exploratório, focalizou o levantamento bibliográfico como principal método para desenvolver o referencial bibliográfico que subsidiou a pesquisa aplicada. Na seleção dos referenciais foram adotadas consultas às publicações impressas e eletrônicas (livros, artigos, periódicos) em que foram desenvolvidos os temas ligados à inovação, mudança organizacional, comunicação e micro e pequenas empresas.

- **Pesquisa quanti e qualitativa:** foi realizada por meio de aplicação de questionário eletrônico (Apêndice 1), composto por perguntas abertas e fechadas, no sentido de obter informações mais aprofundadas sobre as causas e os motivos das questões a serem discutidas no estudo, procurando aprofundar o conhecimento sobre os assuntos e objetivos da pesquisa.

O universo amostral foi composto por micro e pequenas empresas de Bauru, escolhidas por meio de amostra não probabilística e por conveniência, tomando como

base o segmento alimentício, já que, atualmente, as micro e pequenas empresas representam 85% do varejo alimentar brasileiro (SEBRAE, 2017).

Optou-se por selecionar organizações bauruenses desse segmento presentes na plataforma online iFood[2], que atingiu a marca de 1,1 milhão de pedidos atendidos entre 2013 e 2015 (VILICIC, 2017). Na plataforma, foram selecionados apenas micro e pequenos negócios que possuem um tempo de entrega de até 60 minutos. Com isso, foram abordados 43 restaurantes e 35 deles responderam ao questionário online enviado.

Para a análise das respostas, foram definidas quatro categorias: Perfil dos respondentes e das empresas; Modelo de gestão das MPEs; Inovação; Comunicação. Tomou-se como base a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2000, p. 33) envolve "[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens". Trata-se, portanto, de uma forma de detalhar aspectos presentes em um conjunto diverso de conteúdos obtidos com uma pesquisa. Na sequência, estão detalhados os resultados para cada categoria.

### 3.2 Perfil dos Respondentes e das Empresa

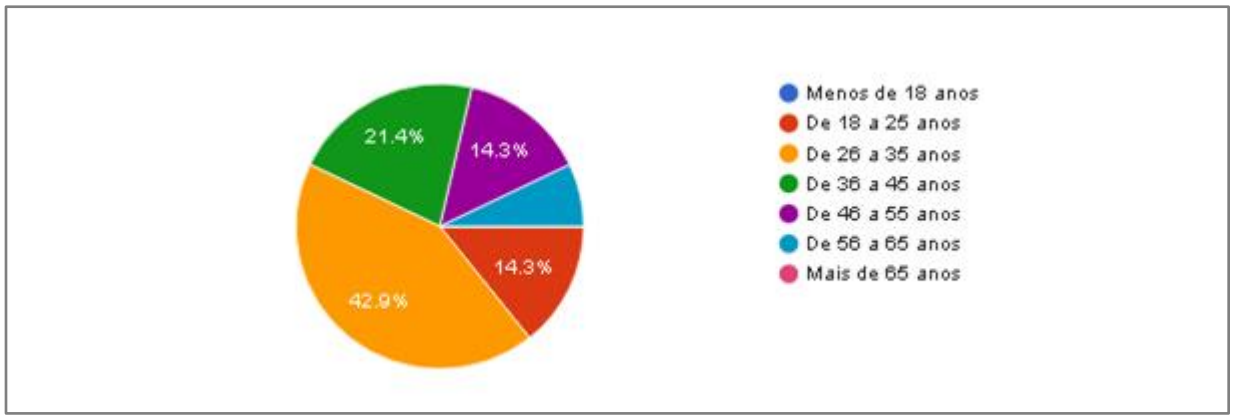
A pesquisa aplicada mostrou que mais da metade (53,8%) das empresas pesquisadas possui de 2 a 5 anos de existência, e apenas 7,7% possui mais do que vinte anos, o que pode demonstrar as dificuldades enfrentadas pelas MPEs para se manterem no mercado. Provavelmente decorrente dos poucos anos de experiência e do porte reduzido, 73,1% das organizações assinalaram que possuem até nove empregados, e nenhum dos respondentes afirmou atuar em uma empresa com mais de quarenta empregados.

Segundo a caracterização do perfil do público, temos que 42,9% por cento possui entre vinte e seis e trinta e cinco anos, o que significa um perfil jovem de micro e

[2]O iFood é uma iniciativa que permite pedir refeições pelo site ou pelo celular de forma prática e rápida por meio de um cadastro. Informações disponíveis em: <http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/07/o-que-e-ifood-saiba-como-funciona-o-app-de-delivery.html>. Acesso em: 08 out. 2017.

pequenos empresários, que muitas vezes não possuem mais de cinco ou dez anos em seu ramo.

**Gráfico 2** - Idade dos respondentes

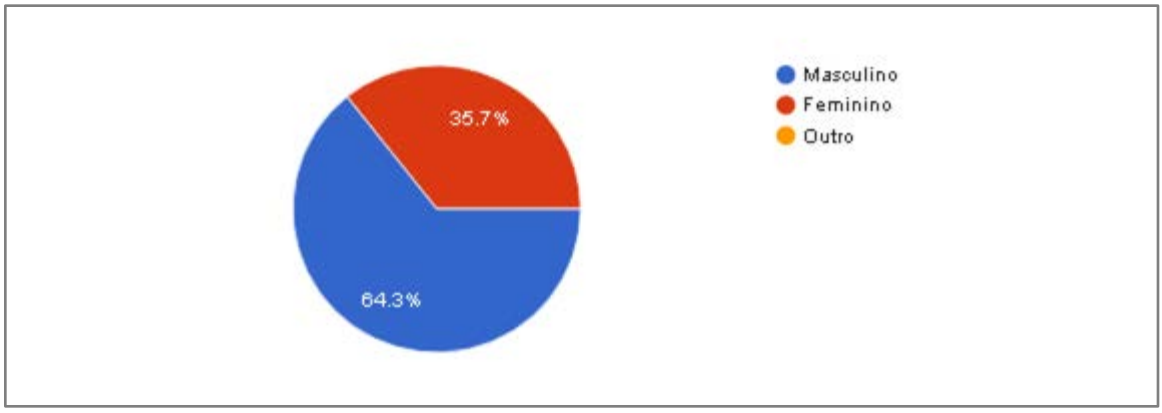



Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de o referencial teórico demonstrar que boa parte das MPEs é familiar, as respostas afirmam que apenas 38,5% das pesquisadas são de tal origem, talvez pelo fato dos respondentes serem jovens. Quando questionados de que maneira adquiriram a maior parte do conhecimento para atuarem no ramo, grande parte dos entrevistados (69,2%) citaram a prática como principal fonte. Leone (1991) aponta em sua obra como a estratégia intuitiva é presente na realidade do micro e pequeno empresário; isso pode decorrer principalmente da estrutura centralizadora de gestão que caracteriza a empresa, da falta de planejamento prévio, da estrutura simples e da fraca especialização presentes no ambiente organizacional.

Em relação ao gênero de tais empresários, 64.3% são homens e apenas 35,7% mulheres, percebendo assim, como no universo empresarial bauruense da área alimentícia a presença masculina ainda é predominante.

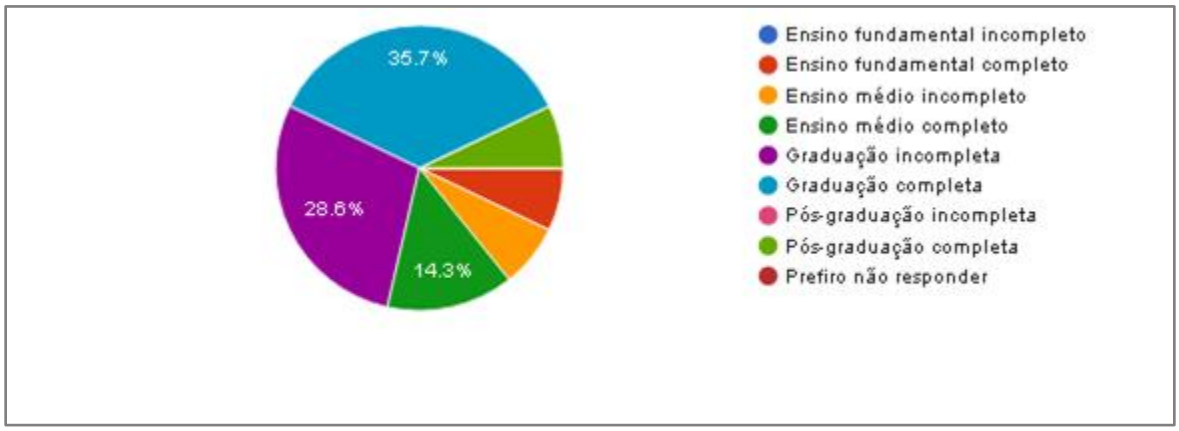
**Gráfico 3** - Gênero dos respondentes




Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à escolaridade dos respondentes (Gráfico 3), vemos que apesar da discrepância entre os resultados não ser grande, a maioria dos microempresários possui ensino fundamental incompleto. Logo em seguida, a opção “graduação incompleta” se destaca.

**Gráfico 4** - Escolaridade dos respondentes




Fonte: elaborado pela autora.

De maneira informal e através do questionário, foi observado que muitos dos empresários pesquisados adquirem o conhecimento necessário para desenvolver seu negócio no dia a dia, fazendo com que muitos acreditem na falta de necessidade de cursos superiores ou especializações extras. Quando se refere àqueles que possuem o desejo de conhecer e saber mais sobre o assunto, a falta de oportunidade se sobrepõe, e destacam-se entraves financeiros, falta de tempo, falta

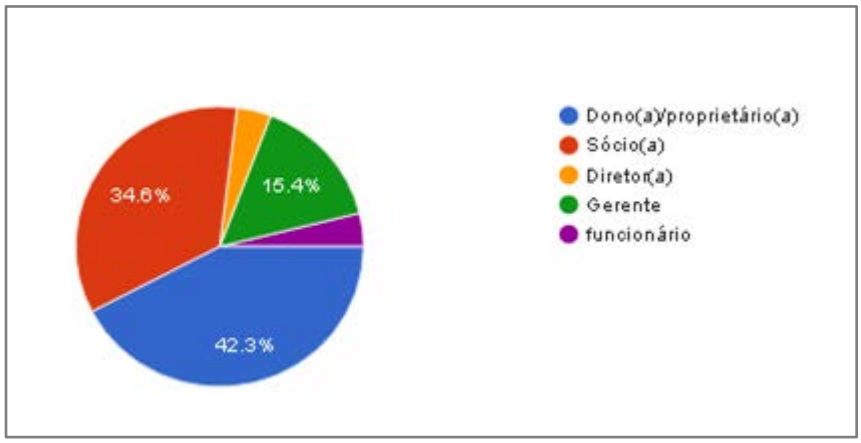
de subsídios, além da dificuldade de identificar políticas públicas e iniciativas que contribuam com o negócio.

Quanto ao aspecto das políticas públicas, quando indagados sobre algumas iniciativas que possuem conhecimento, 42,3% destacaram que conhecem sobre opções de crédito, 46,2% dos respondentes afirmaram saber sobre facilidades no registro e oficialização de empresas, mas ao mesmo tempo, o mesmo percentual, ou seja, 46,2%, também assinalou não ter conhecimento sobre políticas públicas para responder.

Percebe-se então que apesar de algumas medidas do Estado "[...] buscarem reduzir a tributação, a desburocratização e promover a formalização das unidades produtivas do segmento, com impactos sobre as condições e relações de trabalho [...]" (SANTOS;KREIN; CALIXTRE, 2012, p. 9), os dados da pesquisa mostram que essas iniciativas não estão sendo suficientes ou não têm sido divulgadas.

Continuando com a caracterização de público da amostra, temos que 76,9% dos respondentes se apresentaram como donos (as) - como mostrado no gráfico 5, proprietários(as) ou sócios(as).

**Gráfico 5** - Função dos respondentes

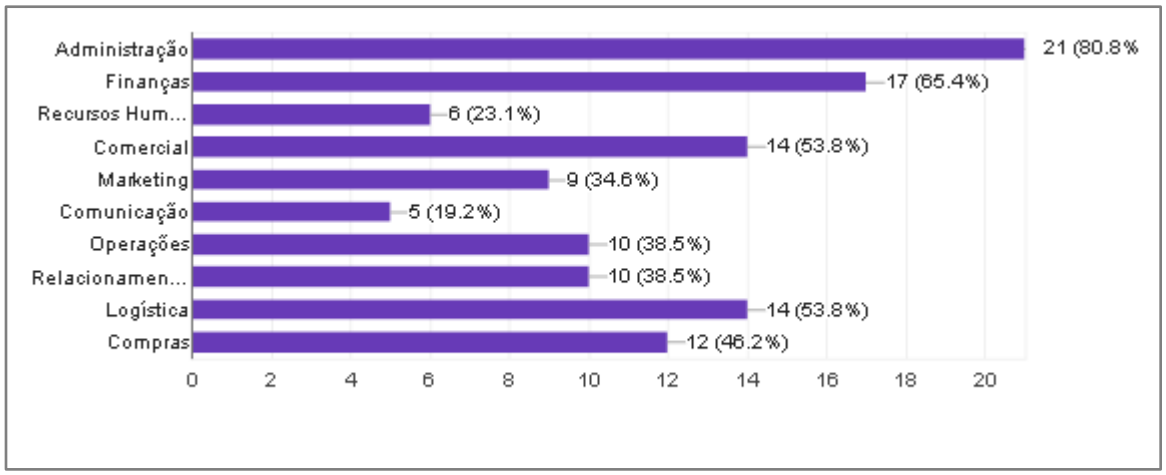



Fonte: elaborado pela autora.

Dentre os departamentos existentes nas empresas pesquisadas, temos a presença majoritária do departamento "administrativo", presente em 80,9% das empresas que responderam à pesquisa. Em segundo lugar, temos o departamento

“financeiro” - contido em 65,4%, seguido pelo “comercial” (53,9%) e “logís ico” (53,9%) - como visto no gráfico 6.

**Gráfico 6 -** Áreas presentes nas MPEs dos respondentes




Fonte: Elaborado pela autora.

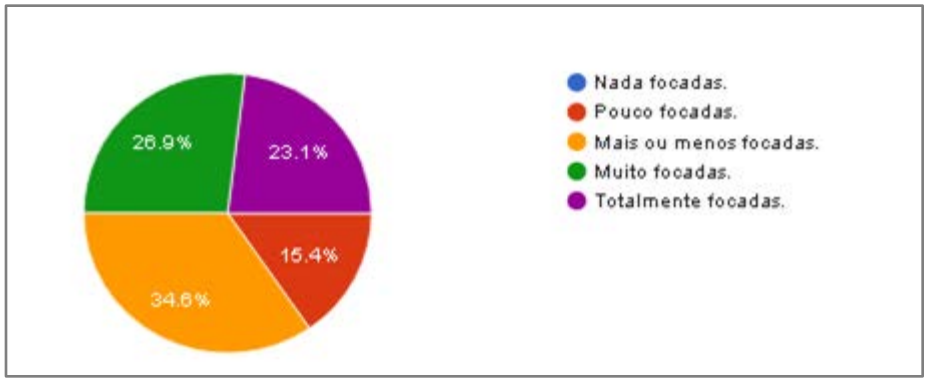
É importante destacar a baixa quantidade de respondentes que alegou possuir departamentos de comunicação, marketing e recursos humanos ou gestão de pessoas. Com isso, é possível inferir, que, quanto menor a empresa observada, maior sua dificuldade de enxergar a relevância e a produtividade em tais departamentos.

Nota-se, então, como a comunicação é vista como algo supérfluo, instrumental e com pouco impacto nos resultados dos negócios, ao invés de ser encarada de uma perspectiva relacional (GOMES, 2014), enquanto protagonista das organizações.

## 3.3 Modelo de Gestão das MPEs

Quando questionados sobre o quanto acreditam que as atividades de gestão e controle estão focadas em si próprios, as respostas dos gestores divergiram. Cerca de 27% acreditam que são muito focadas, 23% totalmente focadas, 34,6% medianamente focadas, e 15,4% pouco focadas - tal como demonstra o gráfico 7.

**Gráfico 7** - Atividades de gestão e controle focadas na figura do sócio ou proprietário.



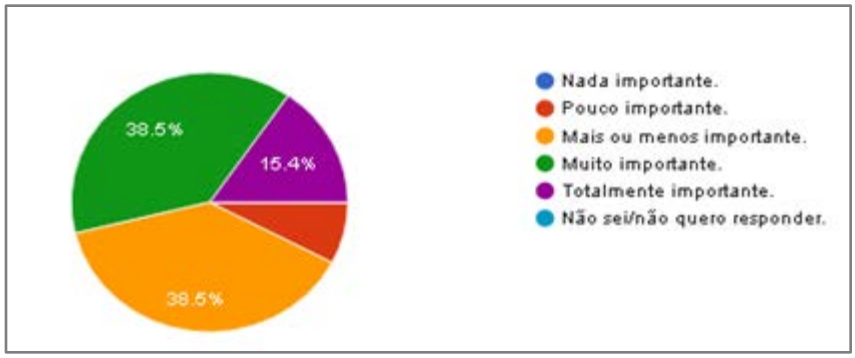

Fonte: elaborado pela autora.

Como observado, nota-se que grande parte das atividades de gestão e controle no cenário das MPEs são focadas totalmente ou em grande parte na figura do gestor. Isso pode ser explicado por Drucker (1981), que afirma que como o contato é quase sempre diário com os empregados, a centralização tende a ser maior. Apesar da maior parte das respostas estar contida na opção: “focadas medianamente”, entende-se que há uma dificuldade dos gestores assumirem a própria postura e refletirem sobre suas ações no cotidiano.

## 3.4 Inovação

A pesquisa mostrou que apenas 15,4% dos respondentes da amostra atribuem à inovação uma importância crucial, conforme apresentado no gráfico 8.

**Gráfico 8** - Nível de importância da inovação para a empresa.

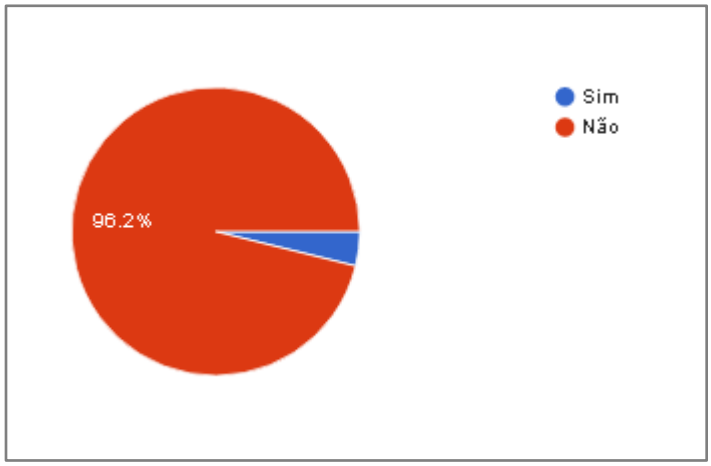



Fonte: elaborado pela autora.

A justificativa para a baixa relevância atribuída à inovação pode residir na carência de discussões sobre o assunto, bem como no pequeno volume de oportunidades e subsídios para isso por meio de políticas públicas e capacitações.

Como consequência, os gestores pesquisados acabam incentivando muito pouco os processos de aprendizagem sobre a temática em suas organizações, como pode ser observado no gráfico 9.

**Gráfico 9** - Realização de capacitações sobre inovação




Fonte: elaborado pela autora.

Quando questionados de forma aberta sobre palavras que eles mais associam à inovação, os respondentes citaram principalmente *novidade* (12%)*, criatividade* (11%)*, mudança* (8%) *e tecnologia* (8%)*,* o que demonstra um conhecimento mais genérico. Além disso, uma indagação quanto à origem das iniciativas de inovação reforçou a perspectiva centralizadora que apareceu na análise do modelo de gestão, já que 69,2% dos gestores pesquisados afirmaram que, quando ocorrem, as inovações partem da iniciativa do sócio-proprietário, 38,5% comentaram que elas surgem da iniciativa dos empregados e 30,8% afirmaram que elas surgem dos clientes.

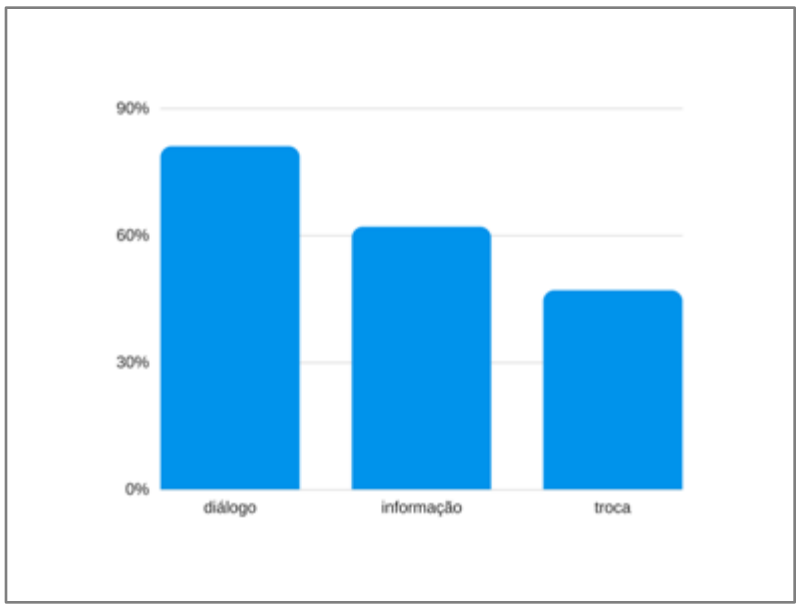
Ao serem indagados sobre as dificuldades que encontram na implantação de inovações em sua empresa, destacaram-se: “falta de recursos financeiros para colocar a inovação em prática” (53,8%); “falta de recursos tecnológicos para colocar a inovação em prática” (42,3%); “descrença sobre a inovação e seu risco” (30,8%); “obstáculos externos que a impedem de ocorrer” (30,8%); “receio das consequências que a inovação pode trazer” (26,9%); “falta de conhecimentos especí́ icos para realizar uma inovação” (26,9%); “muitas atividades para realizar ao longo do dia, e nem sempre consigo tempo para pensar em ideias diferentes que possam ser implantadas” (26,9%).

A partir desses dados, é possível confirmar que a inovação costuma ser vista como algo difícil, custoso, e está quase que estritamente ligada a um viés técnico e econômico, como costuma ser evidenciado por Schumpeter (1972).

## 3.5 Comunicação

Entrando no âmbito da comunicação interna, ao perguntar que tipo de palavras e expressões os micro e pequenos empresários mais associam a esse conceito, as respostas mais frequentes foram: diálogo (80,8%), informação (61,5%) e troca (46,2%).

**Gráfico 10** - Palavras mais associadas à inovação

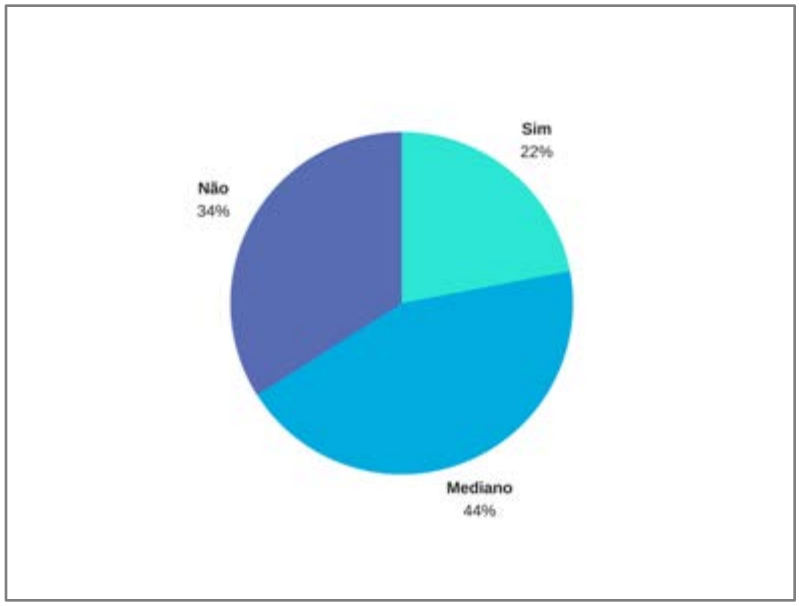



Fonte: Elaborado pela autora.

Vê-se uma grande divergência de um conceito unificado em relação à comunicação interna, principalmente pelo desconhecimento sobre o tema. Porém, em contrapartida, grande parte das respostas (38,5%) afirma que a Comunicação Interna contribui muito para a existência de um ambiente agradável na empresa. Seguindo em tal linha, os respondentes afirmaram que transmitem as informações especialmente de maneira oral e informal, além de sobressair o uso do aplicativo *Whatsapp*.

Destaca-se ainda que a maioria dos respondentes reconhecem pelo menos de forma mediana a importância da comunicação interna; no entanto, eles possuem grandes dificuldades para enxergar a conexão entre comunicação interna e inovação, como pode ser observado no Gráfico 11.

**Gráfico 11** - Existência da relação entre comunicação interna e inovação.




Fonte: elaborado pela autora.

Vê-se, portanto, que falta aos respondentes o reconhecimento de que é a comunicação interna que é capaz de "[...] favorecer a criação de espaços nos quais possa haver a troca de experiências e ideias" (GOMES, 2014, p. 47), criando um ambiente propício para que a cultura de inovação se desenvolva de forma contínua em uma organização.

Com base nos resultados obtidos durante a pesquisa de campo,nasceu a ideia de projetar um evento de capacitação para a inovação com foco nos micro e pequenos empresários da cidade de Bauru. Afinal, identificou-se no público estudado a existência de certa consciência coletiva sobre a importância de inovar, mas menos da metade dos respondentes afirmou implantar práticas inovativas no dia a dia, e, além disso, há uma dificuldade deles enxergarem a relevância da comunicação interna nos processos de mudança.

A fim de embasar a construção do evento, inicialmente será apresentada uma conceituação sobre o universo de produção de eventos.

# 4. EVENTO: CONCEITO E ESTRUTURA

## 4.1 Referencial Teórico sobre Eventos

Segundo Giacaglia (2003, p.3), eventos são:

> Reuniões criadas com o fim de ampliar a esfera de relacionamentos humanos, tanto nas esferas familiares como no trabalho, na escola e nas atividades de lazer... tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o tema principal... e a justificativa de sua realização.

Como é possível notar no conceito mencionado,trata-se de uma ação que pode ser realizada em diversas ocasiões do cotidiano para tratar de temas particulares, como, por exemplo, da inovação, um dos temas desta pesquisa.

De acordo com Meirelles (2003, p.21), um evento é:

> Um instrumento institucional, promocional, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de pessoas físicas, jurídicas, de produtos, serviços, idéias, por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia.

Nessa definição de Meirelles (2003), fica clara a importância do planejamento para a efetividade do evento, bem como o potencial desse tipo de estratégia, quando pensada com um conteúdo adequado, para fortalecer ideias e aproximar pessoas. Nessa mesma linha, Allen et al (2003) reforçam a importância de estruturar previamente os eventos, já que os definem como celebrações específicas e deliberadamente planejadas, criadas para registrar ocasiões especiais e atingir metas determinadas, sejam elas sociais, culturais ou corporativas.

Nakane (2000), por sua vez, utiliza uma metáfora para explicar a atividade de eventos, evidenciando que esta pode ser considerada como uma obra de arte, pois ela propicia ao ser humano ideias, reflexões, criatividade, o emociona, e principalmente, o motiva. Assim, um evento não somente contempla o lado racional, técnico e prático, mas também pode proporcionar uma grande inspiração capaz de impulsionar resultados.A seguir pode-se ver algumas das subdivisões mais utilizadas em eventos, com base na proposta de classificação de Nakane (2000):

• Por categoria

- Institucional: evento que visa criar e firmar o conceito e/ ou a imagem de uma empresa, entidade, governo ou a personalidade;

- Promocional: evento que visa a promoção de um produto ou serviço de uma empresa, governo, personalidade ou entidade, com fins mercadológicos explícitos.

• Por área de interesse

- Artística: refere-se aos eventos relacionados a qualquer espécie de arte, como música, dança. pintura, poesia, literatura, entre outros;

- Científica: quando engloba assuntos científicos;

- Cultural: eventos que tem por meta ressaltar os aspectos da cultura, para conhecimento geral ou promocional;

- Educativa: quando o objetivo principal é a educação;

- Cívica: quando aborda temas ligados à Pátria;

- Empresarial: ligado às realizações das organizações;

- Turística: visa a exploração dos recursos atrativos de um destino, durante uma viagem.

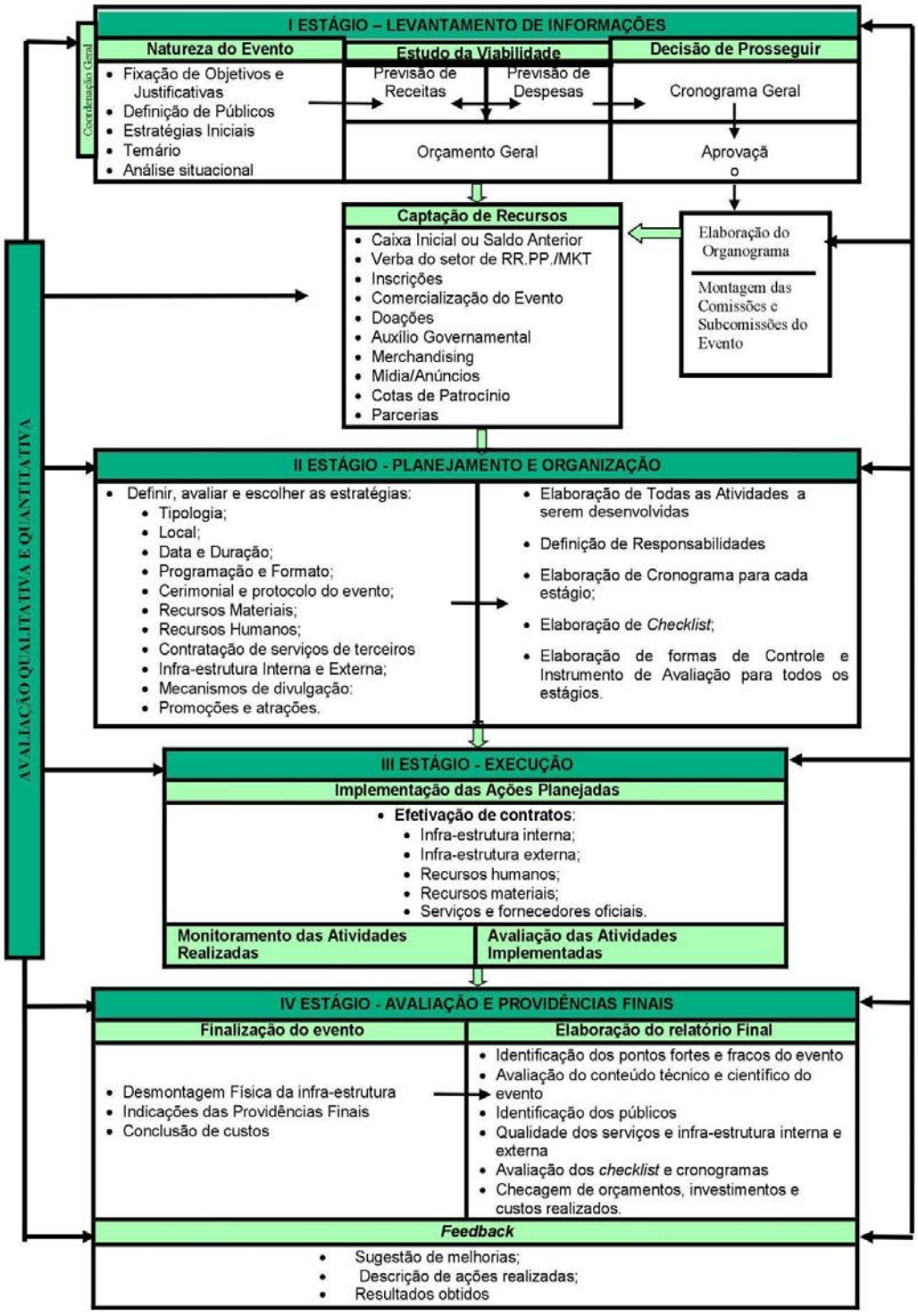
Além de definir a categoria e a área de interesse do evento, é fundamental identificar o público de interesse, que, no caso desse estudo, envolve os micro e pequenos empresários da cidade de Bauru.

De acordo com Fortes e Silva (2011), após a identificação dos públicos de interesse e a relação com a organização provedora de conteúdo, o passo seguinte a se concretizar são as definições de estratégias e o estabelecimento de objetivos. Os objetivos são o ponto chave do evento, já que, segundo Fortes e Silva (2011) “é o objetivo que faz o evento e não o contrário; o motivo é que deve determinar o tipo de evento a ser empreendido”.

A seguir, a Figura 1 em questão apresenta uma teorização completa desde o planejamento do evento até sua mensuração. No estágio I, conseguimos levantar todas as informações necessárias para o planejamento e execução. Com seu direcionamento inicial, é possível projetar de maneira mais clara a viabilidade e a execução do evento.

Nos estágios II e III, a execução e toda efetivação do planejamento se tornam concretas. E por fim, no estágio IV, a mensuração e avaliação final se explicitam.

Figura 1 – Modelo para planejamento e organização de eventos




Fonte: elaborado por Fortes e Silva (2011, p. 43)

Uma vez apresentado um breve referencial teórico sobre eventos, detalha-se na sequência o projeto de evento idealizado para a capacitação das micro e pequenas empresas quanto à inovação.

## 4.2 Projeto do Evento “Inovação – do discurso para a prática”

### 4.2.1 Equipe/Comissão Organizadora

A equipe do evento é constituída pela aluna Beatriz Galante Lanza Scursoni em conjunto com sua orientadora Prof. Dra. Maria Eugênia Porém e sua tutora Prof. Ms. Tainah Verás.

### 4.2.2 Tipologia do Evento

Segundo as classificações de Nakane (2000), o evento idealizado, que visa trazer conceitos práticos relacionados à inovação, encontra-se na categoria educacional - e tem como objetivos principais a educação, a conscientização e a capacitação do público em questão; além disso, trata-se de um evento participativo - ou seja, apresenta uma exposição de conceitos, meios e técnicas para um público conhecedor ou interessado naquele assunto, além da participação ativa dos indivíduos através de dinâmicas. Não há a necessidade de um caráter deliberativo, promocional ou institucional de alguma marca, já que a função do evento é capacitar.

### 4.2.3 Tema e Objetivo do Evento

O evento visa fomentar a cultura de inovação, promovendo a capacitação do público sobre esse temae destacando especialmente a relação dessa temática com a comunicação interna, para que os participantes tenham subsídios para implantar práticas inovativas no seu dia a dia principalmente por meio do diálogo, do compartilhamento  e dos relacionamentos que estabelecem.

### 4.2.4 Justificativa

O objetivo do evento em questão é a capacitação sobre a importância e aplicabilidade da inovação na rotina organizacional do micro e pequena empresário. Entre as estratégias abordadas, têm-se o foco na argumentação exposta pelo apresentador do workshop, mostrada de maneira didática e conveniente à realidade da audiência em questão. A explanação de exemplos práticos e aplicáveis é uma das técnicas para retratar sua utilidade no dia a dia e explanar de maneira mais clara sua importância. A justificativa se baseia na necessidade de prover ferramentas, maneiras e conhecimentos suficientes para a cultura de inovação ser melhor desenvolvida nas organizações, considerando especialmente que esse desenvolvimento ocorre por meio da comunicação.

### 4.2.5 Público e Número Previsto de Participantes

Micro e pequenos empresários da cidade de Bauru do segmento alimentício, que fizeram parte da amostragem da pesquisa aplicada. Espera-se cerca de 10 pessoas. Durante a pesquisa de campo, 45 pessoas responderam ao questionário online; porém, o número reduzido de participantes do evento se justifica tanto pelo seu caráter prático, sendo mais produtivo em um menor número de pessoas, quanto pela expectativa quanto à quantidade de empresários com interesse e disponibilidade para participar.

### 4.2.6 Local do Evento

Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita FIlho, Câmpus Bauru.

### 4.2.7 Período de Realização do Evento e Horários

O evento será dividido em 4 encontros, com a duração estimada de 3h cada, totalizando, 12h ao final. A proposta é realizar encontros semanais durante o mês de janeiro, a fim de ocorrer um intervalo prático entre os encontros, para realmente os conhecimentos serem vivenciados no dia a dia. O dia da semana e o horário serão definidos através de votação, enviado por um formulário online para os participantes.

### 4.2.8 Taxa de Inscrição

O evento é gratuito.

### 4.2.9 Programação e Formato

Os encontros ocorrerão no formato de workshop, ou seja, com um enfoque prático perante o assunto. A elaboração do conteúdo programático dos quatro dias se encontra nos quadros abaixo e é de responsabilidade da autora:

- **ENCONTRO SEMANA 1**– visa promover o contato inicial entre os participantes e o compartilhamento da realidade de cada um, bem como explorar conceitos iniciais de inovação

**Quadro 5**- Conteúdos do Primeiro Encontro

| Atividade a ser desenvolvida | Conteúdo programático | Duração |
|---|---|---|
| Preenchimento do crachá individual. | Entrega e preenchimento do crachá individual de inscrição | 5 minutos |
| Roda de conversa organizada em pares | Discussão sobre história da empresa, como iniciou seu negócio e como funciona seu fluxo de trabalho. | 30 minutos |
| Roda de conversa organizada em pares (dupla diferente da anterior) | Desenvolver a conversa na realidade organizacional, focada em como se realiza a gestão da empresa bem como de que maneira promove sua comunicação interna e externa. | 30 minutos |
| Apresentação de conceitos individuais sobre inovação, com um exercício de empatia a ser aplicado perante sua dupla. | Os participantes irão escrever em um post it o seu conceito de inovação na perspectiva individual e trocar com sua dupla. Assim, as duplas irão pensar em como aplicar a visão oposta do conceito à sua realidade | 60 minutos |
| Dinâmica com *post its,* conceituando a inovação | Colagem coletiva dos conceitos individuais sobre inovação em um espaço comum e apresentação do conceito teórico de cultura de inovação pela equipe responsável pelo evento. Foco na necessidade de comunicar-se para chegar em tal conceito, concluindo que o que possibilita a inovação é a | 30 minutos |

| | | |
|---|---|---|
| | comunicação | |
| Construção de um plano para potencializar a inovação na empresa durante as semanas em que os encontros serão realizados. | Cada participante será estimulado a estruturar um breve planejamento sobre como pretende potencializar a inovação na sua empresa ao longo das próximas semanas. A equipe responsável pelo evento circulará pela sala auxiliando cada empresário nessa tarefa. | 30 minutos |

Fonte: Elaborado pela autora.

- **ENCONTRO SEMANA 2**– Visa promover oportunidades para que os participantes relacionem a inovação à comunicação e conheçam *cases* ligados a essas temáticas

Quadro 6: Conteúdos do Segundo Encontro

| **Atividade a ser desenvolvida** | **Conteúdo programático** | **Duração** |
|---|---|---|
| Compartilhamento da evolução ao longo da semana em uma roda de conversa. | Cada participante falará sobre os desafios e as oportunidades ligadas à inovação e à comunicação com os quais lidou na empresa após o primeiro encontro. | 30 minutos |
| Em cartolinas, apresentar a listagem e as possíveis soluções para minimizarobstáculos que dificultam a inovação. | Os participantes serão divididos em duplas, e cada dupla terá que pensar em soluções que, por meio da comunicação, possam minimizar os principais obstáculos à inovação, que, tais como a pesquisa de campo com eles apontou, envolvem falta de ferramentas, falta de tempo e falta de infraestrutura. | 30 minutos |
| Exposição das reflexões de cada grupo | Compartilhamento e discussão dos pontos elencados por cada dupla | 45 minutos |
| Apresentação expositiva em slides | Exposição de *good cases* aplicados na resolução de desafiosatravés da comunicação e da cultura de inovação, ressaltando opções que envolvem poucos recursos financeiros para aplicação. | 45 minutos |
| Definição de passos para a semana seguinte. | Cada participante deve atualizar seu planejamento elencando de que maneira pretende aplicar os aprendizados do segundo | 30 minutos |

| | | |
|---|---|---|
| | encontro no seu dia a dia. | |

Fonte: Elaborado pela autora.

- **ENCONTRO SEMANA 3** – Visa estimular os participantes a pensarem em soluções inovadoras e inspirá-los por meio da experiência de um profissional do segmento das MPEs

Quadro 7: Conteúdos do Terceiro Encontro

| | | |
|---|---|---|
| Análise de um case e proposições inovadoras | Os participantes serão divididos em dois grupos e cada grupo terá acesso a um *case*. Um dos *cases* envolverá pensar em uma solução para uma crise em uma micro e pequena empresa já estruturada, pensando de forma inovadora. O segundo envolverá pensar em um novo negócio, que ofereça algum produto ou serviço inovador a partir da análise do mercado. | 60 minutos |
| Apresentação e debate das resoluções dos *cases* | Os participantes irão expor suas ideias, maneiras de resolução e as estratégias que utilizaram. | 30 minutos |
| Debate com exposição de slides com um profissional do segmento alimentício que atue em uma MPEs. | Haverá uma exposição de conteúdo e um debate com um profissional do comércio alimentício de fora da cidade de Bauru, que possua um enfoque na cultura de inovação, para que ele apresente suas experiências. | 90 minutos |

Fonte: Elaborado pela autora.

- **ENCONTRO SEMANA 4** – Visa reforçar a troca de experiências e a socialização entre os participantes, além de estimulá-los a continuar refletindo e desenvolvendo práticas inovativas.

Quadro 8: Conteúdos do Quarto Encontro

| | | |
|---|---|---|
| Apresentação dos aprendizados e dosresultados obtidos ao longo dos demais encontros. | Exposição individual | 60 minutos |
| Criação de um flipchartcom resultados | Desenvolvimento individual dos resultados obtidos nas 4 semanas, com planejamento estruturado para continuar as práticas ao longo do tempo | 60 minutos |
| Preenchimento de questionário de feedback e *Coffee break* | Entrega e preenchimento individual e interação com os participantes | 60 minutos |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.2.10 Identidade Visual do Evento

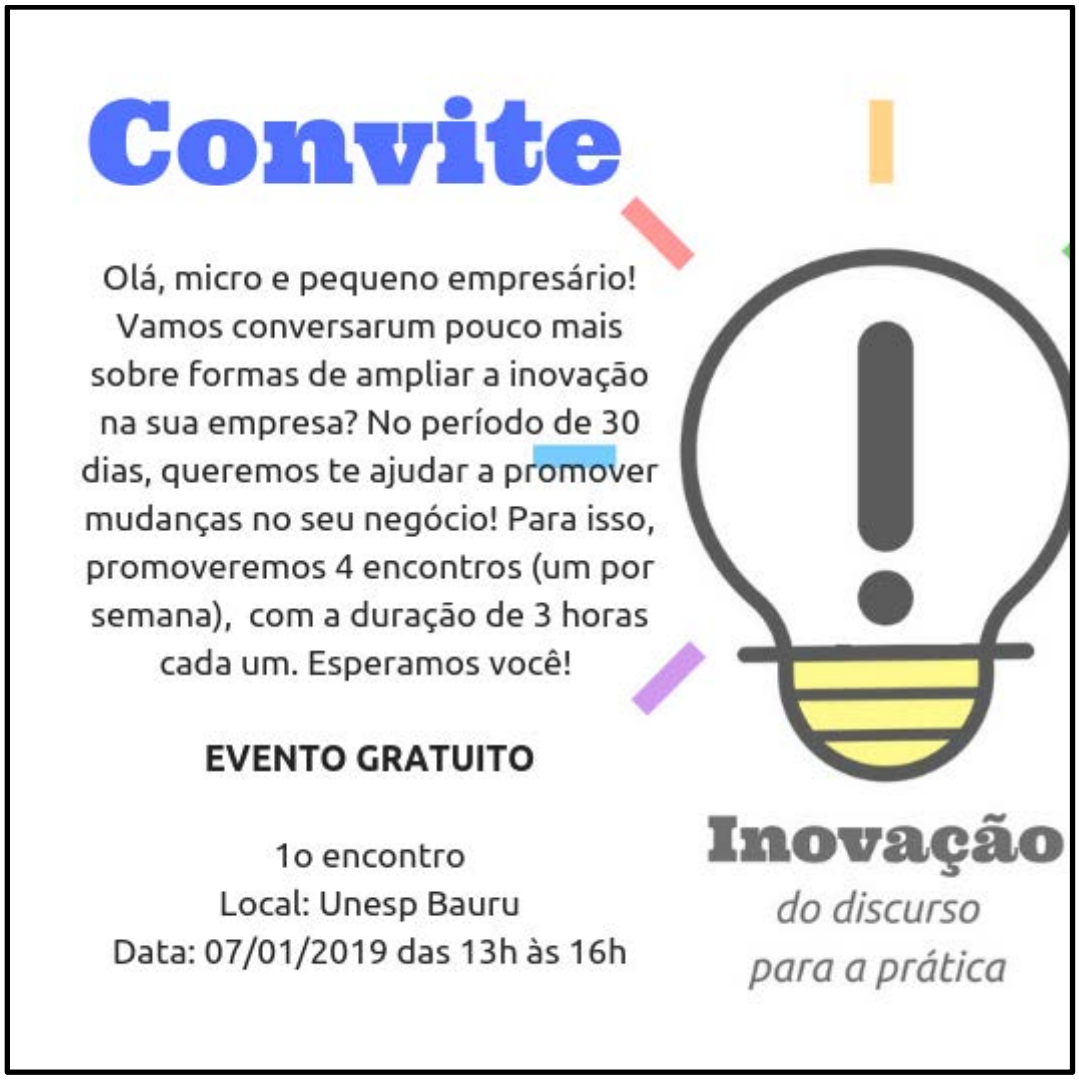
A identidade visual do evento, carta convite, formulário de credenciamento e formulário de feedback se encontram abaixo. A identidade visual possui várias cores - o que representa a diversidade; o ponto de exclamação dentro da lâmpada remete à ideia de prática e ação; e a lâmpada, clássico símbolo referente à inovação, compreende e interliga esses diversos itens.

Figura 2 - Logotipo do evento



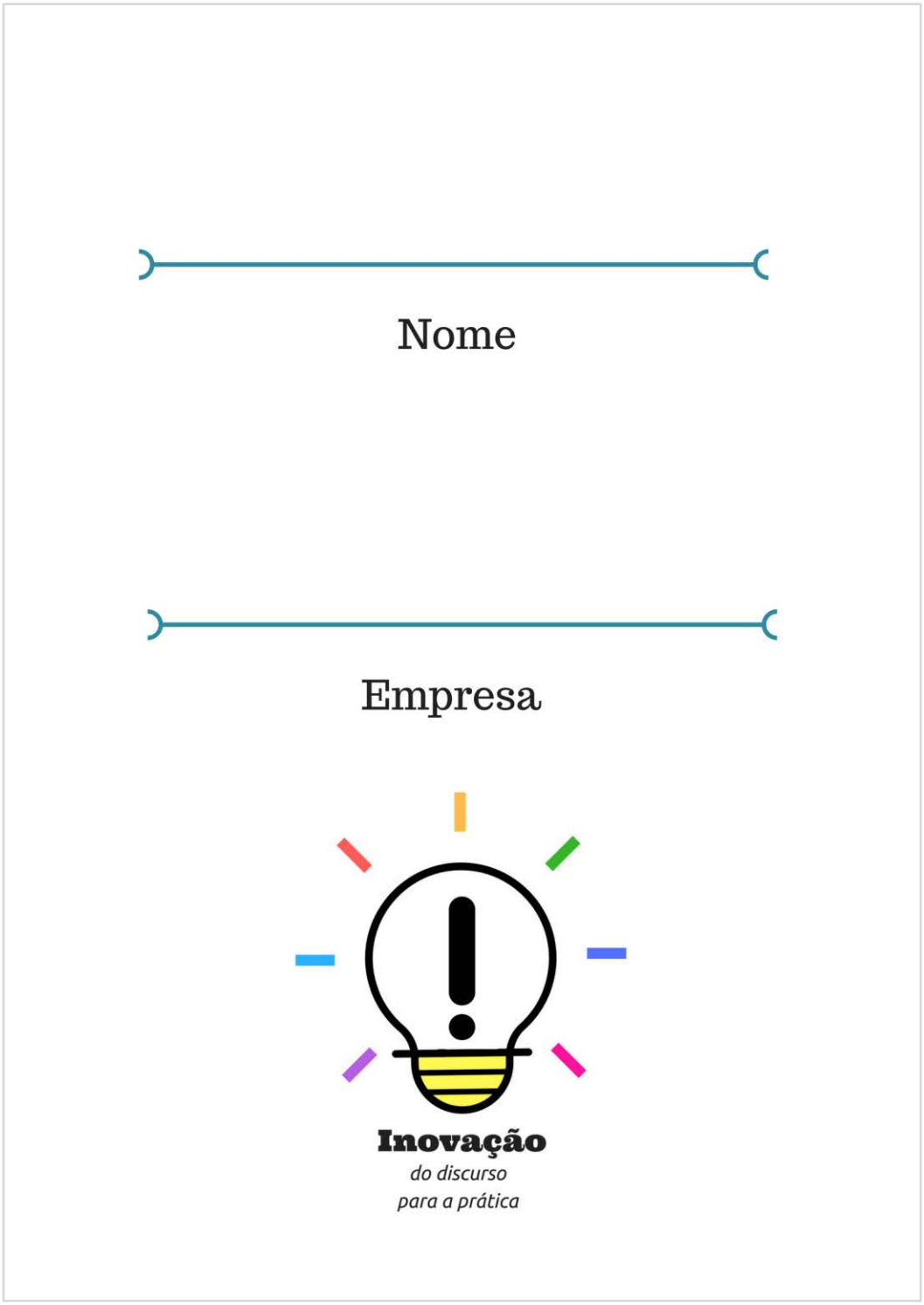

Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 3 - Convite



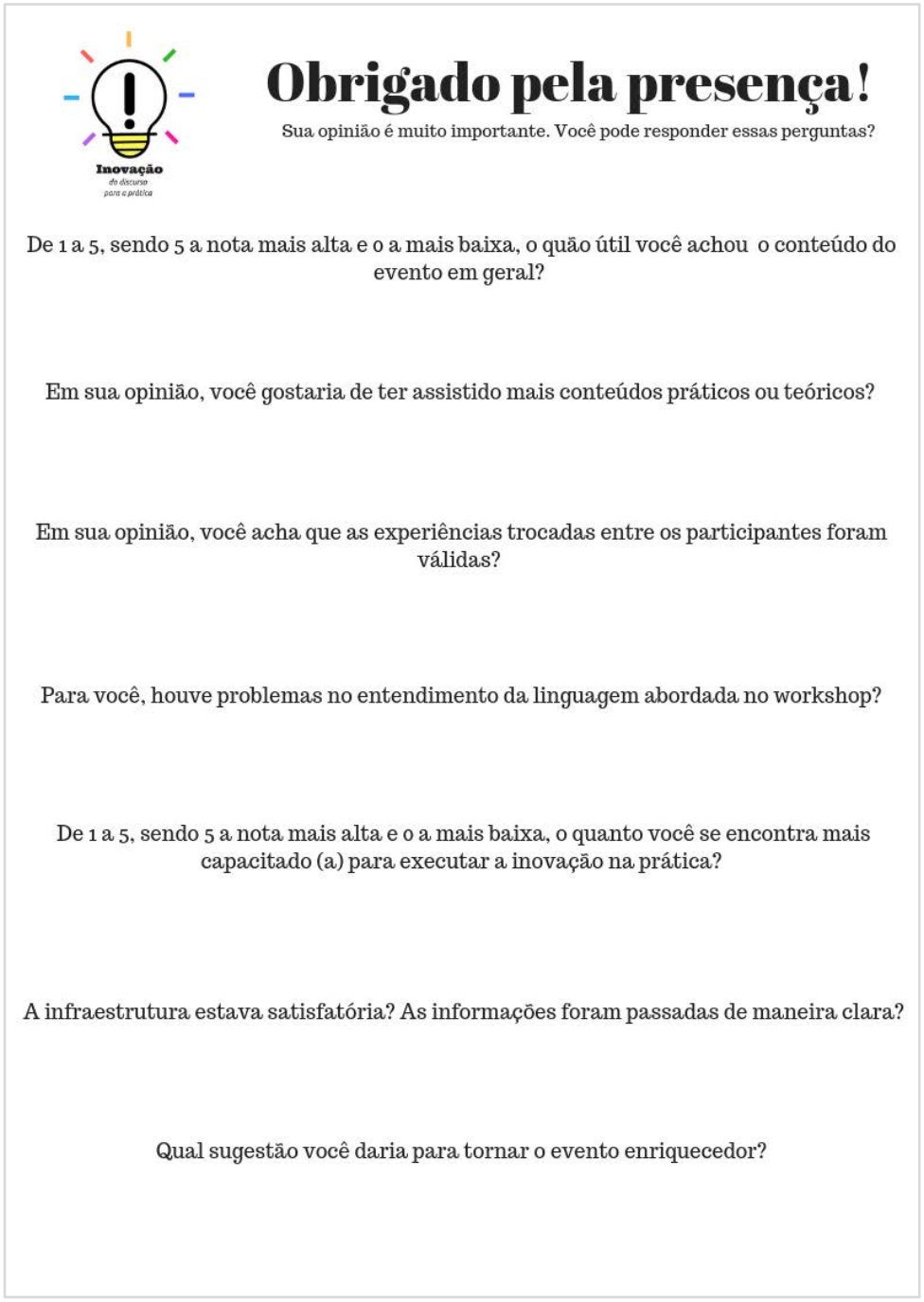

Fonte: Elaborada pela autora.

**Figura 4** - Crachá individual




Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5 - Formulário de Pesquisa




Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 6 - Certificado




Fonte: elaborado pela autora

### 4.2.11 Recursos Necessários

Os recursos necessários se baseiam na estrutura fornecida pela universidade, que envolve a salas, as cadeiras, as mesas, a estrutura elétrica, o projetor de imagens; bem como itens pessoais, como o computador. Além disso, a equipe do evento providenciará a impressão dos crachás, a compra das cartolinas, post-its, canetas, folhas para as atividades, além do *coffee-break* no último encontro. Estima-se que os custos com esses materiais devem girar em torno de R$ 300,00.

### 4.2.12 Estratégias de Comunicação com o Público

As estratégias de comunicação visam instigar e despertar o interesse para o evento. Os meios de comunicação utilizados serão: inbox no Facebook, e-mail,

Whatsapp e ligações. Cada empresário será contatado individualmente a partir desses meios e será ressaltada a importância da participação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi pesquisado, conclui-se que os empresários das micro e pequenas empresas ainda carecem de repertório e conhecimento tanto sobre inovação quanto sobre comunicação. Por isso, o conceito e o objetivo do evento proposto visa trabalhar esses *gaps*.

Percebeu-se, ao longo do estudo, que o conceito de inovação acaba sendo majoritariamente associado às dificuldades de implementação e não aos aspectos relacionais que podem facilitar sua ocorrência e potencializar as mudanças almejadas; além disso, percebeu-se na pesquisa aplicada a distância existente entre o discurso de valorização da inovação que costuma ser disseminado por várias pessoas e por vários meios de comunicação, e a aplicação da temática no dia a dia das micro e pequenas empresas; justamente por isso, foi idealizada uma proposta de evento com caráter prático.

Além disso, compreendeu-se que a identificação do protagonismo da comunicação por parte dos empresários é difícil, e os envolvidos na pesquisa aplicada possuem pouco conhecimento sobre a temática, entendendo-a de forma instrumental e banalizada, sem reconhecer que ela é fundamental para a construção de cultura de inovação no ambiente organizacional. Por essa razão, os 4 encontros foram pensados com atividades que conectam a comunicação e a inovação.

Destaca-se, por fim,a necessidade de outros estudos e de outras iniciativas voltadas às micro e pequenas empresas, já que essas organizações, mesmo sendo maioria no país, ainda costumam ser relegadas a um segundo plano. Entende-se que a proposta de evento feita no trabalho não é suficiente para que os empresários encarem a inovação como algo contínuo, mas a ideia de fazer algo que foge de um padrão meramente expositivo, e que convida a reflexões e a atividades práticas ao longo de algumas semanas pode ser um caminho para fomentar mudanças a curto, médio e longo prazo nas micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS


AHMED, P. K. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, v.1, n. 1, P. 30-43, 1998.

ALLEN, Johnny. **Organização e Gestão de Eventos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

ARGENTI, P. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBIERI, J. C. ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas Organizações Empresariais. In: BARBIERI, J.C. **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 1ºed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

CAJAZEIRA, J.E.R; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MACHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: DifusãoEditora, 2010. p.269-285.

CAMERON, K. S., QUINN R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**. San Francisco: John Willey & Sons, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas**: clusters e APLs. E & G. Economia e Gestão, 2006.

D'ESTE P., IAMMARINO S., SAVONA M., VON TUNZELMANN N. **Revealed versus Deterring Barriers to Innovation**. Evidence from the 4th Community Innovation Survey (CIS4), DIUS Research Report: 2009.

DAFT, R. L. **Organizações:** teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

DRUCKER, P. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FORTES, Waldyr Gutierrez; RAMOS SILVA, Mariângela Benine. **Eventos: estratégias de planejamento e execução**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2011.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de Eventos: Teoria e Prática.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOMES, C. V. **A comunicação interna como fator de inovação nas micro e pequenas empresas**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2014.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP. 1995.

HOFSTEDE et al. **Measuring Organizational Cultures**: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, Nº 35, p. 286-316, 1990.

IPEA. **Inovação e Competitividade.** In: IPEA. Brasil - O estado de uma nação: Brasília: IPEA, 2005. p. 43-81. Disponível em: <www.ipea.gov.br/Destaques/brasil/CapII.pdf>. Acesso em: jul. 2016.

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

LEONE, N. M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

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

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação em interface com a cultura.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013.

MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. **Building organizational culture that stimulates creativity and Innovatio**. European Journal of Innovation Management, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos.** São Paulo: STS, 1999.

NAKANE, Andréa. **Técnicas de Organização de Eventos**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2000.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna**: a força das empresas. Vol7. São Paulo: ABERGE, 2013

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: mar. 2017.

OLIVEIRA, C.E. **Problemas e obstáculos para a realização de inovação em empresas brasileiras**. 2015. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/3664/2285>. Acesso em: jun. 2017.

PORÉM, M.E. et al. **Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações**: breves reflexões. 2016. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/3485>. Acesso em: abr. 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI Nº 8.137, DE 27 DE DEZEMBRO DE 1990.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8137.htm>. Acesso em: jan. 2017.

RAIGADA, J. L. P.. **Teoria de lacomunicación y gestion de lasorganizaciones**. Madri: Sintesis, 1997.

SANTOS, A.L; KREIN, J.D; CALIXTE, A.B.(orgs). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: set. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: set. 2016.

_____. **Manual de Implementação da Lei Geral**. 2012. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/implementacao_da_lei_geral_manual.pdf>. Acesso em: abr. 2017.

_____. **Pesquisa revele negócios promissores para 2017**. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-revela-negocios-promissores-para-2017,e6dbb531b28a9510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: jul. 2017.

SORIMA NETO, J. **Brasil fica estagnado em ranking mundial de inovação.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/brasil-fica-estagnado-em-ranking-mundial-de-inovacao-21480176#IXZZ4VITJP2SF>. Acesso em: ago. 2017.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. de F. **Processo de inovação no contexto organizacional**: uma análise de facilitadores e dificultadores. Brazilian Business Review, v. 10, n. 3. jul/set. 2013, p. 113-136.

STEVENS, T. **Gerenciamento das idéias**.HSM Management.São Paulo, n. 6, p. 70-73, jan./fev., 1998.

TESLUK, P.E.; FAAR, J.L.; KLEIN, S.R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 21-41, 1997.

TOFLER, A. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

VILICIC, F. **O aquecido mercado de apps de delivery**. 2017. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/a-origem-dos-bytes/o-aquecido-mercado-de-apps-de-delivery/>. Acesso em: ago. 2017.

**APÊNDICE 1**

**Questionário aplicado com as micro e pequenas empresas:**

.Idade:

Menos de 18 anos

De 18 a 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

De 56 a 65 anos

Mais de 65 anos

2.Gênero:

Masculino

Feminino

Outro

3. Escolaridade:

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Graduação incompleta

Graduação completa

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

Prefiro não responder

4. Função na empresa em que trabalha:

Dono(a)/proprietário(a)

Sócio(a)

Diretor(a)

Gerente

Other:

5. Assinale todos os departamentos que existem na empresa:

Administração

Finanças

Recursos Humanos

Comercial

Marketing

Comunicação

Operações

Relacionamento com o cliente

Logística

Compras

Other:

6. Quanto tempo a empresa tem de existência?

Menos de 1 ano

De 2 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 20 anos

Mais de 20 anos

7. Qual a quantidade de empregados existentes na empresa?

De 2 a 5

De 6 a 9

De 10 a 19

De 20 a 29

De 30 a 39

De 40 a 49

50 ou mais

8. A empresa é familiar?

Sim

Não

9. De que maneira você adquiriu a maior parte do conhecimento que possui sobre o ramo em que atua? Assinale mais de uma alternativa se desejar:

Através da família (pai, mãe, irmãos, entre outros)

Através de pesquisas e estudos que realizei por conta própria

Através da prática, ou seja, conforme fui realizando as atividades no dia a dia

Através de cursos técnicos e formações sobre o ramo

Other:

10. Indique quais são as políticas públicas voltadas às micro e pequenas empresas que você sabe que existe (assinale todas que conhecer):

Opções de crédito e financiamento

Condições especiais de tributação e de imposto

Facilidade no registro e oficialização das empresas

Fomentos para a realização de inovações

Não sei responder

Other:

11. Quanto você acredita que as políticas públicas auxiliam na estruturação e manutenção do seu negócio?

Nada

Muito pouco

Mais ou menos

Bastante

Muito

Não sei responder

12. Você já recebeu algum tipo de apoio que tenha te ajudado a desenvolver e fomentar seu negócio? Assinale mais de uma alternativa se desejar.

Não

Sim, municipal

Sim, estadual

Sim, federal

Sim, de órgãos privados

Sim, de associações

Sim, do Sebrae

Other:

13. Com que frequência você costuma realizar capacitações aos empregados? (Ex: cursos, participações em eventos, etc) :

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

14. Assinale com quais afirmações você concorda em relação às características que você identifica na sua empresa:

Costumo empregar um baixo volume de capital no meu negócio;

Costumo tomar as decisões referentes ao negócio sozinho;

Não faço distinção entre a minha contabilidade e a contabilidade da empresa;

Dificilmente terceirizo mão-de-obra; acabo optando, na maioria das vezes, pela contratação direta;

Não costumo empregar tecnologias sofisticadas no negócio, por falta de recursos para isso;

Sinto dificuldades de acessar financiamentos para ter capital de giro para o negócio;

Sinto dificuldade em definir alguns custos fixos do meu negócio;

Percebo que nem todos os meus empregados possuem a qualificação que eu gostaria para as atividades que eles desempenham;

Tenho uma relação muito próxima com os meus empregados, mantendo contato diário com eles;

Sinto dificuldade em desempenhar algumas funções administrativas, apesar de ter muito conhecimento sobre o segmento em que eu atuo e de saber realizar diversas atividades na empresa;

Sinto que recebo pouco apoio formal por parte do governo;

Sinto que recebo pouco apoio formal por parte dos empregados;

Tenho dificuldades de realizar e implantar planejamentos na minha empresa, pois lido com várias situações imprevisíveis e o tempo é escasso para fazer isso;

Acabo tomando muitas decisões a partir da minha intuição e baseado em um olhar mais a curto prazo;

Não costumo arriscar muito no negócio, a não ser quando consigo calcular e ter clareza quanto às possibilidades de alcançar o que eu quero;

Tenho empregados que são extremamente fundamentais à empresa; quando um deles falta, está de férias, ou está para se aposentar sinto dificuldade de enxergar a rotina sem ele.

Other:

15. Quanto você acredita que as atividades de gestão e controle estejam focadas na sua figura?

Nada focadas.

Pouco focadas.

Mais ou menos focadas.

Muito focadas.

Totalmente focadas.

16. Quão importante você acredita que a inovação seja para a sua empresa?

Nada importante.

Pouco importante.

Mais ou menos importante.

Muito importante.

Totalmente importante.

Não sei/não quero responder.

17. Você já fez algum tipo de capacitação sobre inovação?

Sim

Não

Se sim, indique qual.

18. Como você explica o que é inovação usando as suas próprias palavras?

19. Quais palavras ou expressões você associa mais facilmente à inovação? Assinale quantas desejar.

Tecnologia

Pesquisa & Desenvolvimento

Ineditismo (algo que nunca tenha sido feito)

Mudança

Processo

Novidade

Necessidade

Progresso

Criação

Melhoria

Competitividade

Crescimento econômico

Criatividade

Comunicação

Risco

Other:

20. Com que frequência você costuma realizar inovações na sua empresa?

Nunca.

Raramente.

Às vezes.

Frequentemente.

Sempre.

21. Quando você realiza inovações na sua empresa, elas costumam partir (Assinale quantas desejar):

De uma iniciativa sua

De empregados

De parceiros

De clientes

De consultores

De concorrentes

De ideias obtidas com associações, visitas a eventos e feiras comerciais

De outras unidades de negócio que você possua

De atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas na empresa

De estudos realizados por universidades com os quais você tenha contato

Não realizo inovações na empresa

Other:

22. O que costuma dificultar a implantação de inovações na sua empresa? Assinale quantas desejar.

Tenho uma certa descrença sobre a inovação, pois não dá pra ter certeza se o investimento dará certo e o risco muitas vezes é alto;

Sinto dificuldade de integrar departamentos e empregados em torno da inovação;

Tenho limitações em termos de pessoas para desempenhar novas ideias, pois todos já têm várias atribuições;

Tenho muitas atividades para realizar ao longo do dia, pouco tempo, e nem sempre consigo parar para pensar em ideias diferentes que possam ser implantadas;

Faltam recursos financeiros para colocar a inovação em prática;

Faltam recursos tecnológicos para colocar a inovação em prática;

Tenho que lidar com vários obstáculos externos como a crise, a concorrência, entre outros;

Acabo priorizando atividades de curto prazo e ações que envolvam diretamente o foco do meu negócio;

Tenho receio das consequências que a inovação pode trazer;

Tenho receio da inovação fazer com que a minha autonomia e o meu poder para tomar decisões diminuam;

Acabo resistindo a ações de inovação por estar de certa forma acomodado, pelo fato do negócio já estar estruturado da maneira como eu pensei e da forma que eu preciso;

Faltam conhecimentos específicos para realizar uma inovação;

Falta enxergar claramente o propósito de realizar uma inovação;

Os empregados compartilham poucas ideias e percepções tanto entre si quanto comigo.

Other:

23. Como você explica o que é comunicação interna usando as suas próprias palavras?

24. Assinale as palavras e expressões que você costuma associar mais facilmente à comunicação interna. Escolha quantas desejar:

Informação

Marketing

Divulgação

Ferramenta

Processo

Troca

Compartilhamento

Diálogo

Canal

Continuidade

Ideias

Other:

25. Na sua opinião, a forma com que você se comunica com os empregados:

Não tem contribuído para a existência de um ambiente agradável na empresa e para evitar problemas.

Tem contribuído pouco para a existência de um ambiente agradável na empresa e para evitar problemas.

Tem contribuído medianamente para a existência de um ambiente agradável na empresa e para evitar problemas.

Contribuí muito para a existência de um ambiente agradável na empresa e para evitar problemas.

Contribui totalmente para a existência de um ambiente agradável na empresa e para evitar problemas.

26. Como as principais informações da empresa costumam ser transmitidas aos empregados? Assinale quantas desejar.

Oralmente e de maneira informal.

Oralmente através de reuniões e encontros.

Através de material escrito.

Através de material audiovisual.

Através de murais.

Através do whatsapp.

Através de informativos, memorandos e boletins.

Através de jornais ou revistas internas.

Através de mídias sociais (facebook, instagram, twitter, tc).

Por telefone.

Por e-mail.

Via Intranet.

Other:

27. Como você avalia a comunicação interna na sua empresa? Comente.

28. Quão importante é a comunicação interna para você? Comente.

29. Você enxerga uma relação entre comunicação interna e inovação? Se sim, como vê isso? Comente.