



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

CYBELLE VASCONCELOS GOMES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE INOVAÇÃO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Bauru

2014

Cybelle Vasconcelos Gomes

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE INOVAÇÃO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pela aluna Cybelle Vasconcelos Gomes e sob orientação da Prof^a. Dr^a Maria Eugênia Porém, atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas.

**Bauru
2014**

Gomes, Cybelle Vasconcelos.

A comunicação interna como fator de
inovação nas Micro e Pequenas Empresas /
Cybelle Vasconcelos Gomes, 2014

112 f.: il.

Orientador: Maria Eugênia Porém

Monografia (Graduação)-Universidade
Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura,
Artes e Comunicação, Bauru, 2014

1. Comunicação Interna 2. Inovação 3.
Relações Públicas. I. Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação. II. Título.

CYBELLE VASCONCELOS GOMES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR DE INOVAÇÃO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Aprovado em: ___/___/___.

Banca Examinadora

Profª Drª. Maria Eugênia Porém
Orientadora

Profª Drª Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Bacharel em Relações Públicas e Espª. Mariane Frascareli Leis

Bauru
2014

DEDICATÓRIA

A meus pais, que me apoiaram em todas as minhas escolhas e estiveram ao meu lado em todos os momentos. Aos meus irmãos que enchem os meus dias de felicidades. Vocês são meu porto seguro, meu orgulho, a melhor parte de mim!

A todos aqueles que de alguma forma fizeram esses quatro anos em Bauru uma experiência cheia de aprendizados que será pra sempre lembrada com carinho e alegria.

E dedico, de forma especial, à minha amiga Camila. Que aí ao lado do Pai você sinta todo o meu amor eterno.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda força e fé, por me permitir aprender sempre mais e por ter colocado pessoas tão maravilhosas na minha vida.

Agradeço aos meus pais, meus eternos mestres, por me darem o exemplo de honestidade e integridade. Por todo sacrifício que fizeram ao longo desses 23 anos para que eu tivesse as melhores oportunidades, mas principalmente por me ensinarem a fazer tudo “de corpo e alma”. Sem vocês nada disso seria possível! Vocês me inspiram! A vocês o meu amor incondicional!

Aos meus irmãos, homens da minha vida, que estão sempre do meu lado e fazem parte da minha razão de viver. Obrigada Vi, Thy e Gu! Amo vocês!

Ao Rodrigo, meu namorado, amigo e companheiro, que me deu forças nos momentos mais difíceis e que acreditou em mim quando nem mesmo eu o fazia. Sua determinação me serve de exemplo! Te amo demais!

A Zi, Rubens e Vô, muito obrigado pelos momentos de alegria e pela acolhida tão calorosa! Vocês são especiais!

Às minhas amigas que independente do tempo e da distância não deixam de me incentivar: Baby, BC, Bilê, Fanny, Lê, Letícia, Lezinha, Lívia, Marina, Mayara e Two. Vocês sempre terão um espaço especial em meu coração.

A minha amiga Camila, que me ensinou que a vida é uma experiência maravilhosa e deve ser aproveitada ao máximo. Que me ensinou o valor inestimável da amizade verdadeira. Seu sorriso sempre estará comigo. Sinto-me honrada em ter te conhecido e não há um só dia que não pense em você! Sinto sua falta!

A todos os mestres que construíram mais do que repertório acadêmico, fizeram parte da construção do meu caráter, minha sincera gratidão.

A minha orientadora, Magê, exemplo de mulher forte e guerreira. Obrigada pela paciência, pelo tempo dedicado, pelo conhecimento passado e por aceitar participar da concretização desse sonho! Te admiro demais!

A Tamara e a Mariane, que gentilmente aceitaram fazer parte da minha banca examinadora.

A todos os amigos feitos ao longo desses quatro anos. De forma especial a: Perinha, Sue e Jéh. Obrigada por tudo!

Agradeço à RPjr – Empresa Júnior de Relações Públicas - por todo aprendizado profissional, pessoal e mais do que isso, às inesquecíveis amizades.

Enfim, obrigada a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desse projeto e dos melhores quatro anos da minha vida!

“Desejo que você não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la. Não há céus sem tempestades, nem caminhos sem acidentes. Só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo. Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la. Os frágeis usam a força; os fortes, a inteligência. Seja um sonhador, mas una seus sonhos com disciplina, pois sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas. Seja um debatedor de idéias. Lute pelo que você ama.”

(Augusto Cury)

RESUMO

O trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre a temática da comunicação interna como fator de inovação nas MPEs. O objetivo do estudo é discutir como a comunicação interna pode ser um fator essencial na busca da inovação e consequente vantagem competitiva no cenário de Micro e Pequenas Empresas. Apresentam-se os conceitos de comunicação integrada, comunicação organizacional, comunicação interna, se bem trabalhada por uma filosofia de Relações Públicas, podem levar essas empresas a conquistar vantagem competitiva e transpor os limites e desafios que lhes são impostos.

Palavras-chave: Micro empresa. Pequena empresa. Comunicação Interna. Inovação. Relações Públicas.

ABSTRACT

The work presents a literature review on the topic of internal communication as an innovation factor in Micro and Small Business. The objective is to discuss how internal communication can be an essential factor in the pursuit of innovation and the consequent competitive advantage in the Micro and Small Enterprises scenario. We present the concepts of integrated communication, organizational communication, internal communication, whether crafted by a philosophy of Public Relations, can lead these companies to gain competitive advantage and overcome the limitations and challenges imposed on them.

Keywords: Micro business. Small business. Internal Communication; Innovation. Public Relations.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Brasil – Estabelecimentos de MPEs por setor de atividade.....	25
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Brasil – Evolução de MPEs e MGEs, entre 2000 e 2004.....	24
--	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceito de MPEs.....	19
Tabela 2 - Resumo dos fatores condicionantes do meio inovador.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. A SOCIEDADE ATUAL E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)	16
2.1 Conceitos, estruturação e desafios das micro e pequenas empresas.....	18
3. INOVAÇÃO: CAMINHO PARA FORTALECER AS MPES	26
3.1 Definições do termo inovação.....	27
3.2 Fontes de inovação	30
3.3 Ambiente inovador e Aprendizagem Organizacional	31
3.4 Inovação nas MPES.....	34
3.5 Cultura de Inovação	36
4. COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	38
4.1 Comunicação Integrada.....	38
4.2 Comunicação Organizacional	40
4.3 Comunicação interna e cultura organizacional	43
4.4 Comunicação interna na implantação da cultura de inovação nas MPES.....	47
4.5 Contribuições das Relações Públicas	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

O mercado atual se mostra cada vez mais concorrido e para sobreviver e ter vantagem competitiva as organizações precisam buscar inovações. Esse cenário é ainda mais hostil para as empresas de micro e pequeno porte, que são os objetos de estudo do presente trabalho. Diante dessa realidade a comunicação interna pode ser uma estratégia trabalhada para se chegar a soluções inovadoras nesses ambientes.

O tema foi escolhido com base nas recentes e crescentes discussões sobre inovação como fator de vantagem competitiva, além da escassez de estudos que envolvam as micro e pequenas empresas (MPEs).

Com base nisso, o trabalho tem como objetivo central mostrar como a comunicação interna, fundamentada a partir dos conceitos de comunicação organizacional e comunicação integrada, pode ser estratégica para o processo de implantação de aprendizagem organizacional e de uma cultura de inovação nessas organizações e como esse pode ser um caminho para que as MPEs superem os desafios e limites que lhes são impostos.

Estudar e entender sobre os conceitos de inovação e cultura de inovação, a importância da comunicação integrada, da comunicação organizacional e da comunicação interna é essencial para que o trabalho se concretizasse.

O projeto constitui-se em uma pesquisa bibliográfica que aborda os principais conceitos para o entendimento do processo comunicacional que pode ser utilizado como caminho para se chegar ao objetivo proposto.

Para isso, foram elencadas as principais palavras chaves que identificam a essência do trabalho: micro empresas; pequenas empresas; comunicação interna e inovação. A partir dessas palavras norteadoras a autora buscou fontes bibliográficas com teorias que as contemplassem. Nessa etapa foram utilizados recursos eletrônicos, como banco de dados, periódicos, artigos e dissertações além do acervo da biblioteca da Universidade Estadual Paulista (UNESP). As obras selecionadas foram fichadas de acordo com o conteúdo, sobrenome e nome do autor e nome da referida obra.

Dessa forma, o primeiro capítulo trata sobre o cenário global atual e como as mudanças sociais refletem nas organizações. Também aborda o conceito de MPEs, qual a sua participação no mercado e economia brasileiros, sua importância e suas limitações. Para isso foram utilizados como referência os dados publicados pelo

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2007), Governo Federal e IBGE (2005) e as teorias de Peterson (1989) e Motta (1982). Ao explicar essas teorias foi preciso levantar os pontos que dificultam e limitam o crescimento das micro e pequenas empresas, como o escasso capital para investimento, a falta de habilidade gerencial por parte dos administradores, a dificuldade de acesso às linhas de crédito, etc.

O segundo capítulo contemplou conceitos que envolvem a inovação nas organizações e por isso conceituou o termo inovação, tratou sobre cultura de inovação; ambientes inovadores; fontes de inovação; aprendizagem organizacional e como a inovação se encaixa no ambiente das empresas estudadas. Os principais autores nesse capítulo referenciados foram Schumpeter (1961), Drucker (1987), Barbieri (2003), Morcillo (1997), o Manual de Oslo (OECD, 2005), entre outros.

O terceiro e último capítulo estudou os conceitos e práticas comunicacionais que envolvem o processo de inovação. Inicialmente foram utilizadas as teorias de Lupetti (2009) e Torquato (2002) acerca da Comunicação Integrada para idealizar o processo comunicacional nas organizações seguidas pelo conceito de Comunicação Organizacional de acordo com a teórica Kunsch (2010) para entender quais os tipos de comunicação que a constitui e como cada tipo reflete na organização como um todo. Abordou-se a Comunicação Interna enquanto fator viável para a implantação da cultura de inovação nas MPEs com base nos estudos de Raigada (1997), Lima (2011), Torquato (2002) e Marchiori (2006).

Para complementar, o capítulo foi finalizado à luz da teoria de Simões (1995) com a visão de que as micro e pequenas empresas não necessariamente têm que ter um departamento de comunicação social ou um Relações Públicas para implantar a cultura de inovação em seus empreendimentos, mas é preciso que os administradores tenham em mente a filosofia de Relações Públicas enquanto fazer que entende seus públicos e suas respectivas necessidades, que constrói com eles um relacionamento estreito e duradouro e que olha para os aspectos complexos da organização com visão estratégica em busca das melhores soluções.

A relevância do presente projeto se explicita ao longo da demonstração de que as MPEs, apesar dos inúmeros obstáculos e limitações, têm potencial de crescimento e uma vez concretizado se refletirá na economia do país. Para tanto elas carecem de uma comunicação interna que fomente ideias e posturas inovadoras que virão para aumentar seu poder de competição. É importante

salientar que instituições públicas e privadas, universidades e mesmo a sociedade civil organizada podem incentivar que essas empresas tenham maior facilidade quanto ao entendimento do que pode ser feito em termos de facilidade para que esse crescimento aconteça.

E não menos importante a relevância se dá também ao disseminar a ideia de que para existir Relações Públicas não é necessário ter um profissional formado no curso, uma vez que elas se pautam na construção de relacionamentos, o que é intrínseco à atividade humana, mas a filosofia Relações Públicas deve estar presente nas organizações. O reconhecimento do profissional será consequência do reconhecimento da atividade em si, que se mostra extremamente fundamental para os micro e pequenos empreendedores que querem alçar crescimento em seus negócios.

2. A SOCIEDADE ATUAL E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

A sociedade modifica-se conforme o passar do tempo. O modo como a caracterizamos hoje não é o mesmo como o fazíamos há dez anos e não será o mesmo como o faremos daqui dez anos.

Podemos caracterizar a sociedade atual como complexa e permeada pela diversidade e nomadismo, em que a única constante é o processo incessante de mutação. Isso pode ser constatado em Kunsch (1997, p.2):

‘Nômade’ é a palavra-chave que define o modo de vida, o estilo cultural e o consumo do Terceiro Milênio. O nomadismo será a forma suprema da ordem mercantil. Seja no avião, trem, navio ou a domicílio, o indivíduo se alimentará movimentando-se, a fim de não perder tempo. Uma sociedade complexa, resultante das ações recíprocas dos homens, lugar do heterogêneo e do diverso. A diversidade é algo que está inserido na sociedade.

Percebe-se assim que toda e qualquer mudança reflete a nível global, nas organizações e no próprio homem enquanto indivíduo, e tem consequências em todos os âmbitos sociais: econômico, político, cultural, educacional, esportivo, comunicacional, etc.

Talvez o fenômeno mais impactante tenha sido o desenvolvimento e aplicabilidade das novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs), que atingiram todas as esferas sociais, culturais e econômicas e forjaram o que atualmente denomina-se da era da informação ou sociedade informacional (CASTELLS, 1999).

As novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) impactaram sobremaneira a comunicação em todos os aspectos, mas principalmente, ao apropriar-se delas, as organizações podem potencializar os seus resultados comunicacionais e mercadológicos. Com isso, todo indivíduo é alvo de informações em tempo integral (KUNSCH, 1997). Por exemplo, enquanto se está no elevador, enquanto comemos, enquanto assistimos a um filme, e nas mais diversas ocasiões, estamos recebendo e retornando informação.

Isso também ocorre na esfera do consumo, pois a atenção do consumidor é cada vez mais disputada, e por outro lado, seja mesmo no papel de consumidor ou de indivíduo social, ele está sempre na ânsia de se informar.

Uma vez que a comunicação apropriou-se dos frutos desse desenvolvimento, das TICs, ela se torna possível em tempo real e com isso podemos dizer que o mundo está regido pelo predomínio do instantâneo.

Há algumas décadas para uma pessoa se comunicar com alguém de outro país, por exemplo, demandava um tempo bastante considerável. Hoje isso é possível com uma facilidade espantosa. É a sociedade das imagens, textos e vídeos instantâneos. A impressão que se tem é que o mundo fica cada vez menor à medida que a tecnologia avança, pois há uma diluição do tempo e o espaço, uma perda de fronteiras e barreiras que separavam as pessoas.

Ao mesmo tempo em que há esse rompimento de barreiras que torna possível a comunicação em tempo real com qualquer indivíduo de qualquer lugar, desde que tenha acesso à tecnologia adequada, os relacionamentos humanos são marcados por certo distanciamento. O indivíduo se comunica com outro que está milhares de quilômetros de distância, mas muitas vezes não o faz com aquele que está na sala ao lado. Ou seja, a tecnologia que poderia de certa forma, ampliar os espaços coletivos e de diálogos, por outro, paradoxalmente, gera o comportamento individualista.

No âmbito de consumo não é diferente. A relação de consumo é uma extensão das expressões pessoais. A publicidade vem ao encontro a essa busca incessante pela realização dos desejos e cria imagens e signos para seduzir os consumidores mais bem informados e mais exigentes.

Novos valores e comportamentos de consumo estão notadamente presentes e influenciando as estratégias das organizações na era da informação. Isso porque a prática do consumo tornou-se mais sofisticada a partir do incremento da TICs e das mídias digitais. O consumidor contemporâneo tem acesso simultâneo a muitas plataformas digitais, mídias e redes sociais, sites etc, que lhes fornecem uma pesquisa *full-time*, mesmo que ele esteja presente em uma loja física, tem acesso a outras lojas concorrentes, aumentando seu poder de barganha.

Nesta perspectiva, pode-se afirmar que a era da informação teve um profundo impacto nas organizações contemporâneas, modificando seu *modus operandi*, contribuindo enormemente para o aumento considerável da concorrência.

Além disso, as TICs foram responsáveis por uma nova forma de as organizações se comunicarem com seus clientes. Nesse cenário o “receptor” de um determinado conteúdo tem um poder muito grande, uma vez que a comunicação é

feita de muitos para muitos e isso se torna muito claro e fácil, principalmente com as redes sociais. Um conteúdo postado pode ser visualizado por milhares de pessoas e imediatamente elas compartilham e comentam sobre aquilo, aumentando o *buzz* sobre uma determinada notícia ou fato, tanto para o lado positivo, quanto para o negativo. Por isso as organizações devem se preocupar com exatamente tudo que envolve o seu produto/serviço, porque esse conhecimento colaborativo, compartilhado, reflete diretamente nas organizações e tudo pode vir a se tornar um viral que refletirá sobre o lucro, imagem e reputação real da empresa.

Essa configuração faz com que as organizações passem a adotar uma postura diferente, assim como a modificar seus processos, a fim de se adaptarem a esse novo mercado, caracterizado pela ausência de fronteiras (internacionalização), a acirrada competitividade e um novo perfil de consumidor.

Assim, é preciso traçar novas estratégias para cativar esse consumidor mais informado, mais virtualizado do que nunca, e mais exigente, para que a economia seja impulsionada e que as empresas aumentem seu potencial de competição. Consequentemente, a competitividade de cada empresa depende do quanto ela consegue se adaptar às mudanças do ambiente na qual está inserida. Ou seja, quanto maior o poder de adaptação, maior é a sua vantagem competitiva e essa adaptabilidade, por outro lado, depende do quanto a empresa consegue gerar e implantar inovações.

Isso vale para todas as empresas, mas principalmente para as de micro e pequeno porte, visto que têm inúmeros obstáculos que precisam transpor para aumentar a competitividade.

2.1 Conceitos, estruturação e desafios das micro e pequenas empresas

Apesar de o decreto 5.028 de 31 de março de 2004 adotar como critério para classificar micro e pequenas empresas a receita bruta anual, não há uma definição universal para os termos. Há diversas definições que levam em consideração diferentes fatores para sua classificação, por isso são palavras polissêmicas, de acordo com a categorização adotada, está levando-se em conta determinado fator.

De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)¹, para o setor industrial as micro empresas são as que têm até 19 empregados e as pequenas contam com 20 a 99 empregados, enquanto que para o setor de comércio e serviços, as micro empresas são as que têm até nove empregados e as pequenas podem contar com 10 a 49 empregados.

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES)² utiliza como parâmetro a receita operacional bruta das empresas, por isso, segundo ele, micro empresas são as que têm uma receita de até R\$ 2,4 milhões e as pequenas empresas entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões. Porém, para fins legais, a classificação utilizada é a que está prevista na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a Lei 123/2006 da Constituição Federal, segundo a qual as micro empresas são as que têm a receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 e as pequenas entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00.

Para uma melhor visualização, a tabela 1, traz um resumo dos conceitos:

Tabela 1: Conceitos de MPEs.

FONTE	CRITÉRIO	CONCEITO
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	Número de empregados	Indústria: Micro = com até 19 empregados; Pequena = de 20 a 99 empregados. Comércio e Serviços: Micro = até 9 empregados; Pequena = de 10 a 49 empregados.
Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei 123/2006)	Receita bruta anual	Micro = até R\$ 360.000,00; Pequena = de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00.
Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES)	Receita operacional bruta das empresas	Micro = menor ou igual a R\$ 2,4 milhões; Pequena = Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.

Fonte: elaborado pela autora.

¹ Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>> Acesso em: 10 dez 2013.

² Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html Acesso em: 10 dez 2013.

Independente da conceituação adotada, as micro e pequenas empresas têm características específicas quanto à sua estrutura.

Normalmente, possuem uma estrutura simples, que nem sempre é delimitada de forma clara. Isso se deve muito pelo fato de possuírem um número relativamente pequeno de funcionários, o que faz com que a hierarquia seja tratada com certa informalidade. O número de funcionários, assim como o número de diretores é pequeno ou nulo, o que acaba por centralizar as decisões no administrador principal, que com frequência é o próprio dono. Isso traz como consequência outra característica, que é a confusão que muitas vezes ocorre entre empreendedor e empreendimento, pelo estreito vínculo dessa relação. Os recursos são limitados, visto que os empreendedores têm um capital de investimento bastante restrito e por isso inovações tecnológicas são mais difíceis de serem adquiridas. A mão de obra, apesar de absorverem significativa parcela, não é qualificada. Não há o domínio do setor que operam, tendo em vista o seu porte. Subordinam-se às empresas de grande porte, porque servirem de apoio a elas e, finalmente, é pequena a margem aceitável para erros, já que o capital é restrito e um erro pode vir a comprometê-lo totalmente. Observa-se que são características da estrutura que por si só claramente numeram alguns dos limites impostos às MPEs.

Nesse cenário é natural que os funcionários acabem realizando mais de uma tarefa e isso é ainda mais comum na medida em que a organização tem menos níveis hierárquicos. Isso acontece pela informalidade no que diz respeito aos procedimentos. Uma vez que essas empresas estão mais suscetíveis a imprevistos, a exigência é que seus funcionários sejam multifuncionais. Outro fator que causa essa multiplicidade de atividades é o reduzido número de funcionários, que tem como consequência a não especialização em uma única função e a hierarquia caracterizada como informal.

Vale destacar que essa informalidade pode ser pensada por uma perspectiva positiva se levar em conta que, como dito, elas estão mais à mercê das circunstâncias e essa característica pode facilitar na resolução imediata de problemas.

O fato de os limites entre empreendimento e empreendedor se infiltrarem é natural em empresas familiares de micro e pequeno porte, visto que uma das definições do termo parte exatamente dessa relação de valores familiares

institucionalizados. Um exemplo disso é que a gestão dessas empresas muitas vezes carrega o estereótipo de que o ambiente de trabalho deve ser harmonioso, assim como o lar. Por isso qualquer tipo de briga ou divergência interna é negado e a obediência não deve ser questionada. A não explicitação desses problemas gera barreiras nas decisões, pois grupos vão se formando de acordo com a opinião de cada um, o que acaba por diminuir a força da empresa como um todo (RICA, 2003). Para Neto (2002) a profissionalização é uma boa maneira de eliminar esses problemas causados pelas divergências familiares que acontecem no âmbito organizacional, pois amadurece o pensamento empresarial e os envolvidos deixam de agir como proprietários e passem a atuar como empresários. Por isso a profissionalização é desafio constante para as MPEs.

A velocidade com que as decisões devem ser tomadas nos negócios é outro desafio a ser transposto, pois as mudanças acontecem muito rapidamente e a uma velocidade cada vez mais crescente, onde a informação, a comunicação e a tecnologia são fatores que também têm de ser utilizados como vantagem competitiva, a fim de potencializar os lucros. Além disso, as empresas devem investir em conhecer o seu público, pois sem esse *know how* é impossível engajá-lo, como pede o momento econômico atual. Essa visão de empreendedorismo os proprietários devem ter e a frequente falta se torna em outra limitação, pois sem ela o empreendimento fica estagnado. Vale apontar que muitas vezes esses empresários nem ao menos têm um nível de escolaridade mínimo que facilitaria o desenvolvimento desse espírito empreendedor.

É indiscutível que a informação é a protagonista nos ambientes organizacionais. Não a toa é que esse momento é chamado de sociedade do conhecimento, no qual a fonte de riquezas tem base na geração, manipulação e disseminação desse ativo chamado informação (REZENDE, 2002). Muitas vezes, quando o administrador é de fato um empreendedor, ele se depara com a dificuldade que as empresas menores têm em obter informações estratégicas quer em ambiente interno ou externo, o que de certa forma compromete o processo de decisão. Porém, quando têm as informações, as MPEs têm dificuldade em manipulá-las como ferramenta estratégica (VASCONCELOS FILHO, 1985). No âmbito legislativo têm como desafio a falta de informação no que diz respeito às obrigações legais que lhes cabem.

É impossível falar em gestão administrativa sem falar em tomada de decisão, para isso é importante salientar no que consiste esse processo.

O processo de tomada de decisão é um problema frequente nas pequenas e micro empresas, pois segundo Semler (1988) é um processo conservador. Isso significa um grande paradoxo, pois ao mesmo tempo em que as MPEs possuem facilidade em descentralizar poder, flexibilizar processos, criar espaços mais abertos e interativos, oferecer maior autonomia e emponderamento às pessoas, pela falta de visão empreendedora não enxergam o retorno positivo que tudo isso poderá trazer.

Semler (1988) durante seus estudos realizados na década de 1980 apontou que criatividade e empreendedorismo são aspectos positivos dessas empresas, porém afirmou que as dificuldades que essas organizações têm em se atualizar e a relutância da administração por buscar modernização no que diz respeito à profissionalização são entraves que podem determinar o fim das atividades das mesmas. Percebe-se que essa postura vai na contra mão da constante profissionalização e busca de informação que sociedade informacional pede e, por isso, quando se trata de tomada de decisão podemos classificar as MPEs como conservadoras.

Ainda sobre tomada de decisões o SEBRAE (2007) afirma que os empresários deixam de definir o problema e apontar a resposta para o mesmo e apenas o classificam e decidem o que é certo. Ou seja, não consideram todas as possibilidades, visto que nem ao menos delimitam o que deve ser resolvido e não têm noção da eficácia e eficiência da decisão escolhida e de acordo com Drucker (1967), escolher a melhor decisão é determinante para o sucesso de uma organização.

Essa afirmação explicita que as decisões são por eles pensadas valorizando e levando em conta o conhecimento adquirido com as experiências vividas dentro da empresa, não utilizando uma teoria ou ferramenta de gestão. Isso implica em um planejamento estratégico, que deve servir de norte para todas as ações da empresa, idealizado também de forma informal e sem sistematização.

O planejamento estratégico organizacional tem como objetivo traçar rumos e servir de guia para a organização, dando aos gestores as alternativas de ações que devem ser priorizadas e que trarão os melhores resultados e está relacionado diretamente com o processo de tomada de decisões. Peterson (1989) diz que o planejamento bem feito dá respaldo às tomadas de decisões, visto que conscientiza

o gestor sobre as falhas da organização, aumentando a percepção estratégica e melhorando a comunicação na mesma. E de acordo com Motta (1982) um planejamento bem feito exige de quem o faz a visão estratégica do futuro para supor imprevistos, a familiarização com ambiente em que a organização está inserida, capacidade criativa para se adaptar às nuances desse ambiente.

Outra limitação que as MPEs devem transpor é acesso a crédito, que é dificultado, novamente, pela falta de informação, pela burocracia e pela exigência de garantias. Frequentemente essas organizações acabam recorrendo a meios mais caros e impróprios para o negócio, que podem inclusive vir a comprometer o capital de investimento por não conseguirem o acesso às linhas de crédito de baixo custo.

Importante destacar que os entraves com os quais sofrem as empresas menores são também impostos naturalmente pelo mercado, pois hoje as marcas são movidas pelo reconhecimento que têm. Uma vez que esses empreendimentos não têm um reconhecimento e reputação de marcas tão bem consolidadas, a tendência é que sejam substituídas por aqueles que já os têm e isso não demonstra de forma alguma que as micro e pequenas empresas são incapazes, mas deixa claro que a forma com que o mercado funciona favorece as empresas de maior porte.

As MPEs podem ser consideradas como um pilar da economia do país, mas precisam de auxílio para superar suas capacidades financeiras reduzidas, falta de empreendedorismo e as limitadas condições de crescimento, que fazem parte da natureza do setor e que dificultam a consolidação do negócio, a implantação de uma cultura de inovação e a consequente vantagem competitiva.

Sem dúvida alguma as micro e pequenas empresas têm papel essencial para a economia brasileira, visto que, segundo o Governo Federal (2012)³:

[...] as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. A maior parte dos negócios estão localizados na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) [...]. Desde 2000, a participação das MPEs no total de empreendimentos produtivos brasileiros aumentou bastante. Enquanto a taxa de crescimento anual foi de 4% para o total de empresas, independente do porte, para as pequenas empresas foi de 6,2%, e 3,8% para as micro, entre 2000 e 2008. Nesse mesmo período, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente metade dos postos e trabalho formais criados, ou seja, 4,5 milhões de empregos.

³ Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em: 10 dez 2013.

O taxa de crescimento das MPEs em comparação com o crescimento das Médias e Grandes Empresas (MGEs) no período de 2000 a 2004 é ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 1 : Brasil – Evolução de MPEs e MGEs, entre 2000 e 2004

	Estabs em 2000	Estabs em 2004	Varição (2004/2000)
MPEs + MGEs (total)	4.186.168	5.110.285	22,1%
Comércio	2.331.861	2.834.117	21,5%
Serviços	1.208.985	1.547.489	28,0%
Indústria	645.322	728.679	12,9%

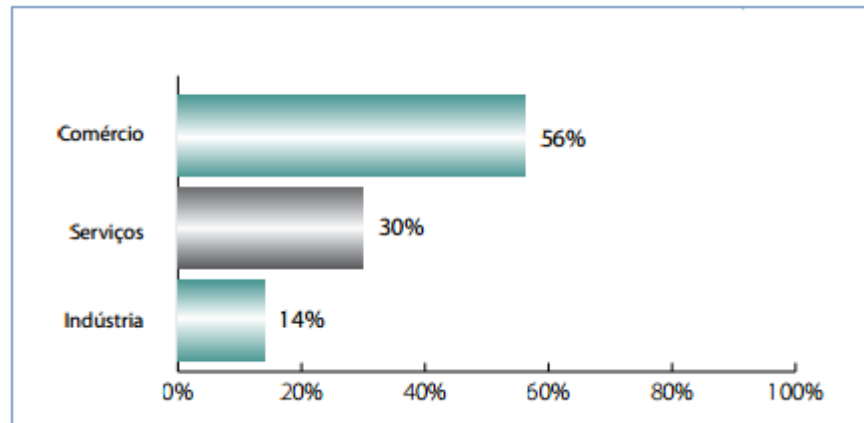
MPEs (total)	4.117.602	5.028.318	22,1%
Comércio	2.323.560	2.822.753	21,5%
Serviços	1.158.593	1.488.016	28,4%
Indústria	635.449	717.549	12,9%

MGEs (total)	68.566	81.967	19,5%
Comércio	8.301	11.364	36,9%
Serviços	50.392	59.473	18,0%
Indústria	9.873	11.130	12,7%

Fonte: RAIS apud SEBRAE, 2006, p.22.

Ao analisar os dados do quadro é perceptível que o crescimento das MPEs dos anos de 2000 a 2004 foi maior do que o crescimento das MGEs no mesmo período.

Quando separadas por atividade as MPEs são responsáveis por 56% do total das empresas brasileiras do setor de comércio, por 30% do setor de serviços e 14% do setor de indústrias, conforme ilustra o Gráfico 1:

Gráfico 1: Brasil – Estabelecimentos de MPEs por setor de atividade

Fonte: RAIS apud SEBRAE, 2006, p.15.

Ainda, de acordo com dados publicados pelo IBGE em 2005 e citados pelo SEBRAE (2007), as pequenas e médias empresas são fonte de 60% do total de empregos gerados no segmento de indústrias e serviços. Quando se fala em serviços como alimentação, entretenimento e atividades educacionais, as empresas de micro, pequeno e médio porte são responsáveis pela contratação de 22% dos profissionais do setor. Apesar dos dados incluírem os empreendimentos de médio porte, esses índices ratificam a importância econômica que as micro e pequenas empresas, que é o ambiente focado no presente trabalho, têm e demonstram o paradoxo de que, apesar de empregar uma grande parcela da população são responsáveis por apenas 20% do produto interno bruto do país.

Quanto à geração de emprego no Brasil na última década a maior parte das oportunidades de trabalho surgiu a partir de pequenas empresas, como afirmado pelo Governo Federal. Dados mais atualizados mostram que entre 2000 e setembro de 2013 mais de 11 milhões de empregos formais foram gerados, o que corresponde a 83,55% do total nesse período, de acordo com dados do SEBRAE citados pelo Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (2013).

As MPEs têm diversos obstáculos a serem superados e por isso é importante ter em mente os dados que mostram a porcentagem dessas empresas que não conseguem transpor essas barreiras. A taxa de mortalidade de mortalidade de empresas brasileiras com até dois anos de funcionamento é de 22%. Esse índice aumenta para 59,9% quando se fala em empresas com até quatro anos de atividade (SEBRAE, 2007). O número de empresas desativadas também é grande, são mais de três milhões, mas a maior parte não declarou falência (Confederação Nacional da

Indústria, 2010). Ou seja, essas empresas não tiveram vantagem competitiva a ponto de se consolidar no mercado.

Quando se fala em crescimento da economia um aspecto importante a ser observado é a exportação. 74% das empresas brasileiras que fazem esse tipo de transação são de micro, pequeno e até mesmo de médio porte (Confederação Nacional da Indústria, 2010). Essa porcentagem novamente corrobora a importância das MPEs e demonstram o enorme potencial que têm.

Diante dessa relevância, foram criadas políticas públicas para o fortalecimento do setor, com a finalidade de ampliar as possibilidades de sustentabilidade e expansão dos negócios, mesmo que isso não garanta de fato o sucesso ou vantagem competitiva, buscam apoiar, desenvolver e fortalecer o setor.

Entretanto, outros fatores interferem no desenvolvimento e fortalecimento do setor, mais especificamente, realça-se a inovação como valor competitivo e capaz de impulsionar as MPEs para níveis de produtividade internacional.

3. INOVAÇÃO: CAMINHO PARA FORTALECER AS MPEs

O estudioso e economista Schumpeter (1961), publicou uma teoria que dizia que a economia é impulsionada por grandes ciclos econômicos que são criados a partir de inovações. Essas inovações dão origem a um novo ciclo tecnológico que tem seu fim quando é substituído por outra inovação, que dá origem a um novo ciclo e assim sucessivamente. Resumidamente, segundo a Teoria do Desenvolvimento Econômico (SCHUMPETER, 1961), o desenvolvimento do capitalismo depende da combinação de várias inovações que impulsionam o crescimento da economia.

A inovação, assim como a comunicação é processual. Cajazeira e Cardoso (2009) afirmam que o processo de inovação têm etapas. A etapa da pesquisa, que é onde nascem as ideias, passa pela implantação dessa ideia, ou seja, a etapa de desenvolvimento e, finalmente tem-se a etapa dos resultados. Os autores comparam esse processo ao “processo de comunicação clássico”, no qual o emissor envia uma mensagem ao receptor, através de um canal ou meio de comunicação.

Uma vez que comunicação e inovação são processos, elas devem coexistir em harmonia para buscar os resultados pretendidos pela organização. Apesar de não ser fácil harmonizar esses dois processos, é importante lembrar que as organizações dependem cada vez mais de inovações para sobreviver na atualidade:

Decorre, é claro, que a resistência ao desenvolvimento normal desses dois processos-chave em uma organização pode interferir na criação dos resultados almejados e necessários para uma empresa sobreviver em um ambiente de negócios tão conturbado e dependente da inovação, como o início do século XXI (CAZAJEIRA; CARDOSO, 2009, p.2).

Por isso inovação é considerada um tema sempre em pauta e em discussão nos mais variados ambientes, uma vez que pode ser considerada catalizador para o desenvolvimento econômico, e conseqüentemente, para o desenvolvimento social. Está diretamente relacionada com a geração de emprego e de renda, o que desencadeia na promoção da economia e o desenvolvimento tecnológico. Pode-se dizer então que ela deve ser a protagonista das estratégias traçadas pelas organizações e pelo país, tanto em nível local, quanto global.

Se a inovação permeia essas discussões, é importante nos perguntarmos como, afinal, defini-la?

3.1 Definições do termo inovação

A palavra, ao contrário do que se possa pensar, é polissêmica, ou seja, não há um consenso sobre o conceito. Está ligada ao conceito de algo novo: uma ideia, um produto, um modelo, um processo, etc. Segundo o dicionário digital Wikipédia⁴ sua etimologia mostra que é derivada da palavra latina *innovatio* que nada mais é do que uma ideia ou objeto criado que se difere dos utilizados anteriormente. De forma genérica podemos entendê-la como a implantação de uma novidade em qualquer atividade empresarial ou humana, mas não é uma prática simples como possa parecer.

Para Freeman (1982), a inovação envolve o processo de concepção de uma ideia, desenvolvimento e gestão da mesma e tem como resultado a comercialização de um produto ou serviço novo ou melhorado. Ainda, quando o autor fala em estratégias inovadoras ele as diferencia quatro diferentes tipos: estratégia ofensiva, estratégia defensiva, estratégia imitativa e dependente e, finalmente, estratégia tradicional e oportunista. Para Freeman (1982) inovação é quando uma o “invento” traz benefícios ou tem considerável aceitação no mercado.

A definição de Drucker (1987) se diferencia por levar em conta o aspecto lucrativo da inovação, pois para o autor inovar consiste em pegar algo que já existe

⁴ Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 10 dez 2013.

e transformá-lo em um meio de gerar riqueza. "[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação..." (DRUCKER, 1987, p. 40). Esse 'algo' não necessariamente é um objeto, pode ser um processo, por exemplo. Ainda segundo o mesmo autor "a inovação não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma 'coisa'" (DRUCKER, 1987 p. 41), mas ela deve ser capaz de gerar lucro. Por isso ele destaca que muitas ideias que são consideradas revolucionárias não são na verdade inovações, uma vez que o retorno que geram não compensam os custos de criação ou implantação das mesmas (DRUCKER, 1987). Portanto os empresários de forma geral devem se atentar para não investir tempo e dinheiro em um projeto que acabará sendo inútil no sentido de lucratividade ou benefícios.

De acordo com Schumpeter (1961) são cinco os tipos de inovações: melhoria de uma nova tecnologia ou produto de um recurso já existente; técnica de produção ou logística melhorada; desenvolvimento de um novo mercado; desenvolvimento de novos recursos de matérias primas ou materiais semi-industrializados e desenvolvimento de uma nova organização industrial.

Gardinen e Rothwell (1988) classificaram os fatores que influenciam no sucesso da inovação de acordo com a sua natureza. Os fatores de natureza estratégica são: incentivo e dedicação dos cargos de alta gerência à inovação; utilização da inovação em papel essencial em estratégia de gestão a longo prazo; implantação de uma cultura inovadora; ciência e aceitação de riscos pelo(s) administrador(es); pesquisas e projetos de desenvolvimento sobre o mercado e a possibilidade de crescimento da empresa e adaptabilidade às possíveis mudanças. Já os fatores de natureza táticos são: comunicação interna e externa bem trabalhadas; engajamento da empresa como um todo no que diz respeito à inovação; produtos/serviços de qualidade; mão de obra qualificada; gestão empresarial bem consolidada e forte orientação ao mercado (GARDINEN; ROTHWELL, 1988).

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação significa implantar ou melhorar um produto ou serviço ou mesmo método organizacional e se trata de um processo complexo que pode requerer uma quantidade variável de atividades. O documento faz uma segmentação em quatro diferentes categorias: produtos/serviços, processos, marketing e organizacionais ou modelo de negócio.

Inovações da primeira categoria são as que buscam a diferenciação nos produtos ou serviços a partir de novas tecnologias, que fazem com o valor agregado dos mesmos aumente. Seu objetivo é buscar a satisfação dos clientes ou consumidores finais.

As inovações categorizadas como processos são as que buscam o melhor investimento de capital, otimização de custos e a melhoria de seus produtos e da logística de distribuição.

As inovações em marketing buscam a satisfação do consumidor ou cliente refletida no aumento das vendas e consequente aumento de lucro. Para isso utilizam ferramentas e técnicas de várias áreas do negócio, como central de telemarketing, ouvidorias, etc.

E, finalmente, as inovações de cunho organizacional ou modelo de negócio são as que buscam a melhor atuação empresarial e transformam sua cultura organizacional em prol desse objetivo, ou seja, envolve a mudança no nível de processos organizacionais.

Apesar de haver diversas definições e diversas teorias a respeito do tema, as utilizadas como base para esse trabalho serão as definidas pelo Manual de Oslo (OECD, 2005), acima elencadas.

Percebe-se que inovação pode ter diferentes significados, dependendo da área a que se refere, como destaca Barbieri (1997). Quando utilizada no contexto mercadológico inovação pode ser qualquer mudança constatada pelo usuário ou consumidor, mesmo que não haja de fato uma mudança 'física' do produto ou serviço. No setor de produção ela indica a implantação de novidades em serviços/produtos ou em processos, sendo esses novos ou melhorados.

A inovação é, antes de tudo, um modelo de gestão que a organização adota e que reflete em toda sua comunicação e na sua cultura organizacional. Ou seja, ela deve ser internalizada por todos os agentes que compõe a organização em questão para que seja adotada como norte para a conduta cotidiana. Portanto, a inovação não é responsabilidade de um determinado setor ou departamento, já que ela pode ser iniciativa de qualquer parte da empresa, e pode ter diversas fontes de origem.

3.2 Fontes de inovação

Lemos (1999) aponta que uma organização não inova sozinha, isolada, pois as fontes de informações necessárias para o processo de inovação estão presentes tanto dentro das organizações quanto fora delas.

Assim, nota-se que a inspiração para uma inovação não necessariamente tem que sair de dentro da empresa, uma vez que agentes econômicos, sociais e todos os seus públicos podem contribuir com ideias de melhoria, visto que cada um tem informações e conhecimentos específicos diferentes. É perceptível que o processo de inovação é complexo, exigente e interativo, por isso a organização não deve se isolar nesse processo, ela deve se alertar às tentativas de sucessos e fracassos realizados ao seu redor, pois assim o risco é minimizado. Ou seja, a empresa pode e deve recorrer a diferentes fontes de inovação (DANTAS, 2001).

Essa interatividade requerida pela inovação é importante, pois são necessárias diferentes fontes de informações para que a organização se capacite para enfrentar mudanças, já que essas mudanças utilizam e necessitam de diversos tipos de conhecimentos.

Os funcionários da empresa e os acionistas, por exemplo, podem servir como fontes de inovações, e como se tratam de públicos internos, são fontes internas de inovações. Já ideias vindas a partir de consumidores, concorrentes e comunidade, por exemplo, são fontes externas de inovação.

Tendo em vista a sociedade atual, já antes caracterizada, em que a concorrência entre empresas e marcas é bastante grande, a influência que a concorrência tem nesse processo de inovação é inegável e por isso os competidores muitas vezes servem como fonte de inovação uns para os outros. Uma vez que a empresa começa a inovar, ela não deve parar mais, pois assim que tem o processo começado ela impulsiona os concorrentes a fazerem o mesmo, e caso o processo de inovação seja interrompido, seu poder de competitividade é minado.

Inovações em MPEs muitas vezes podem ter como uma das fontes de informações Institutos ou Universidades. Isso se dá porque o seu poder de investimento não permite que sejam feitas pesquisas próprias, uma vez que elas exigem um investimento considerável, por isso procuram informações necessárias nessas fontes externas.

Apesar de salientar os concorrentes e os Institutos e Universidades como influentes fontes de inspiração para ideias inovadoras, o processo de tomada de decisão no que diz respeito à inovação tem uma gama de fatores, internos e externos, e por isso não se pode chegar a um consenso sobre uma única principal fonte. Isso se dá também porque cada tomada de decisão é única e por isso deve ser avaliada como tal.

Uma vez que são inúmeras as possibilidades de origem de uma ideia ou solução inovadora, os empreendedores devem sempre ficar atentos àquilo que pode lhes servir de inspiração e, mais do que isso, devem se empenhar em construir um ambiente em que essas inovações possam ser desenvolvidas com sucesso, ou seja, é preciso de um ambiente propício para inovação. De nada adianta soluções inovadoras se o ambiente não o é.

3.3 Ambiente inovador e Aprendizagem Organizacional

Lemos (1999) afirma que o processo de inovação nada mais é do que um processo de aprendizado interativo, visto que faz com que haja o relacionamento entre agentes internos e externos da organização para que tenha a troca de experiências e aquisição de habilidades.

Segundo Fleury (1995, p. 19), a aprendizagem organizacional “é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

De acordo com Garvin (1993) organizações que têm essa aprendizagem são capazes de adquirir conhecimentos e com isso mudar para comportamentos que reflitam as novas habilidades desenvolvidas. Ainda segundo ele, nessas organizações são mais hábeis as atividades que envolvam resolução sistemática de conflitos e problemas; aprendizado baseado na história e nas experiências passadas; tentativa de implantação de novas técnicas e abordagens; transferência do conhecimento adquirido para toda a organização.

Para Esteves (2002, p. 10) as organizações de aprendizagem são as “organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação”.

Ou seja, o aprendizado organizacional tem como um dos objetivos buscar o resultado em inovações que façam com que haja a contínua melhora das habilidades profissionais dos funcionários, uma vez que parte do princípio que as

qualidades que os sujeitos têm de melhor devem ser “extraídas” como exemplo e compartilhadas com todos. Isso é feito através do trabalho em conjunto com a finalidade de refletir sobre assuntos de maior ou menor complexidade que sejam pertinentes a organização, para que assim possam sempre se questionar e contribuir para a criação de um ambiente organizacional onde os outros possam fazer o mesmo, em busca de um crescimento e processo de inovação constantes.

Isso mostra que, uma vez que a empresa se preocupe com a capacitação de seus funcionários e com esse compartilhamento de capacidades, o relacionamento com os públicos internos e externos pode ser mais facilmente fortalecido.

Considera-se assim que de forma geral as empresas que desenvolvem a aprendizagem organizacional são as que se preocupam com a capacitação de seus funcionários baseadas na memória organizacional a fim de melhorar o seu poder de reflexão e melhora contínua, através e com vistas a processos de inovação.

O processo de inovação envolve então identificar um problema, analisar e idealizar uma resposta a esse problema, pensar a viabilidade dessa resposta enquanto produto/serviço comercializado a um custo que garanta vantagem competitiva no mercado e, finalmente, um ambiente inovador, que fomente novas ideias. Ou seja, um ambiente permanente de aprendizado em que a criatividade e a iniciativa sejam estimuladas.

Segundo Knox (2002) as organizações inovadoras têm quatro pilares principais: cultura e clima organizacional estrategicamente trabalhado de forma a propiciar a inovação; capacidade e habilidade de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; novos produtos/serviços e desenvolvimento de processos.

De acordo com Barbieri et al (2003) alguns fatores são essenciais para que uma organização seja caracterizada como inovadora. Alguns desses fatores são: a organização como um todo deve acreditar na inovação, pois sem essa crença compartilhada a eficiência da inovação fica minada, uma vez que ela depende das pessoas que trabalham na organização para se tornar real; uma liderança forte e presente, uma vez que segundo o autor as pessoas perceberão a inovação na medida em que esse líder encorajar ideias inovadoras; a aprendizagem deve ser encorajada, ou seja, a organização deve ter uma comunicação e cultura organizacional que preze pela inovação como um de seus pilares, uma vez que isso aconteça os funcionários perceberão que aprender para inovar faz com que os riscos que o negócio presume valham a pena e que quanto maior o aprendizado,

menos é a possibilidade de erros entre outras características que ele levanta, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2: Resumo dos fatores condicionantes do meio interno inovador

Fator	Descrição	Tipo de influências	Forma de Avaliação
Eficiência percebida com a Inovação	Grau com que as Pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre resultados.	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados atingidos.	Satisfação com progresso alcançado; eficiência na resolução de problemas; progresso identificado com expectativas; taxa de eficiência; inovação atendendo a objetivos da organização.
Incerteza sobre a Inovação	Dificuldade e variabilidade das ideias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas com o processo.	Quanto maior a incerteza, menor o índice de eficiência da inovação, mantidos constantes os outros fatores.	Conhecimento dos passos da inovação; escala de previsibilidade dos resultados; frequência dos problemas; grau de repetição dos problemas.
Escassez de Recursos	Pressão por carga de trabalho e competição por recursos.	Níveis moderados de escassez de recursos estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação.	Peso da carga de trabalho; falta de tempo; competição por recursos financeiros e materiais e por atenção da administração; competição interpessoal.
Padronização de Procedimentos	Processos são padronizados quando há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente.	Quanto maior a padronização das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação, maior a eficiência percebida com a inovação.	Número de regras a serem seguidas para conceber e implantar a inovação; grau de detalhamento das regras e procedimentos.
Grau de influência nas decisões	Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação.	Está relacionado com o sucesso da inovação, pois as pessoas irão implementar com maior interesse e afinco as ideias construídas com sua participação e aprovação.	Influência na definição dos objetivos da inovação, do trabalho a ser feito, do financiamento e uso de recursos financeiros e do recrutamento de pessoal.
Expectativas de Prêmios e Sanções	Grau em que o grupo percebe, antecipadamente, que o bom desempenho será reconhecido.	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação, pois diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação.	Chance de reconhecimento do grupo e do individual; chances de reprimendas em grupo; chances de reprimendas individuais.
Liderança do Time de Inovação	Grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador.	Quanto maior o grau de liderança, mais os participantes do processo irão perceber a eficiência da inovação.	Encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades, fornecimento de feedback, confiança nas pessoas, prioridade para o cumprimento de tarefas e manutenção de relacionamentos.
Liberdade para Expressar Dúvidas	Grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas da organização.	Quanto mais aberto o ambiente para as pessoas expressarem opiniões, mais elas perceberão a eficiência da inovação.	Críticas encorajadas; dúvidas manifestadas; liberdade para contrariar o que foi decidido.
Aprendizagem Encorajada	Grau em que os Colaboradores percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os erros minimizados.	Indicadores de uma cultura organizacional que favorece a inovação.	Falhas e erros não geram interrupções na carreira; valorização do risco tomado; aprendizagem como prioridade na organização.

Podemos perceber que todos os pontos por eles levantados se referem de alguma maneira a características que podem ser adquiridas com uma comunicação interna bem desenvolvida, uma vez que se trata de fatores que favorecem um ambiente interno inovador.

Barbieri (2002, p. 3) ao citar Burn afirma:

[...] formas diferentes de organização influenciam diferentemente o ritmo e o tipo de inovações, conforme as características do seu ambiente. Por exemplo, segundo estes autores, organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas descritas com minúcias e cadeia de comando rígida, não são adequadas para ambientes que apresentem mudanças técnicas e mercadológicas rápidas.

Ou seja, a partir dessa observação presume-se que as micro e pequenas empresas têm certa vantagem quanto à estrutura flexível para adequação às mudanças e conseqüente desenvolvimento de inovações.

3.4 Inovação nas MPEs

A sociedade atual requer que as empresas tracem estratégias a fim de ampliar sua competitividade. E esse apontamento é válido para todas as empresas, independente de seu porte.

É preciso que os empreendedores estudem e entendam os públicos de suas empresas e assumam riscos, tendo sempre em mente que quando há o aprendizado e valores de inovação compartilhados os riscos são minimizados. "Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor" (DRUCKER, 1987, p. 39). Quando o autor afirma que a inovação é o instrumento do empreendedor ele confirma a ideia de que os administradores devem buscar sempre a inovação como fator para se chegar à credibilidade, vantagem competitiva e conseqüente sucesso.

Porém, quando se pensa em inovação no ambiente de micro e pequenas empresas, encontram-se inúmeros obstáculos. Entre esses, pode-se destacar as taxas tributárias nacionais que pesam ainda mais sobre essas empresas de menor porte; a estrutura familiar, que muitas vezes é avessa às mudanças e à inovação; a alta burocratização e diversos outros fatores.

A inovação, independente do tipo, geralmente depende de certo investimento. Partindo do princípio que os custos com desenvolvimento e implantação não devem superar a expectativa de lucratividade, as MPEs precisam

focar em inovações que não demandem grande capital de investimento, já que como dito anteriormente o acesso às linhas de crédito é outra dificuldade que enfrentam. Elas têm mais dificuldade em expandir seu mercado para áreas que precisem de uma pesquisa e desenvolvimento detalhados, uma vez que o seu porte limita a produção e o lucro não é suficiente para custear esse processo de inovações em produtos ou mesmo processos. Nesses casos a liberdade de criação na hora de inovar fica um pouco comprometida. Apesar de o capital ser limitado, isso não deve ser impedimento para a inovação, uma vez que ela possa ser uma ideia ou um processo que não envolva necessariamente um custo alto.

[...] empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio (CHIAVENATO, 2007, p. 261).

A estrutura e hierarquização informais são aspectos que se trabalhados da maneira correta podem se tornar vantagem dessas empresas. Com essas características o ambiente fica mais propenso à inovação, uma vez que os gestores e os proprietários, que por vezes é a mesma pessoa, têm um contato mais próximo com os seus funcionários e o incentivo à busca de novas ideias é feito de forma mais natural. O feedback das possíveis ideias que podem surgir dos funcionários também é facilitado por essa relação. Outro fator que conta nessa colaboração é que geralmente nesse cenário os funcionários se sentem parte da empresa com mais facilidade, ou seja, o sentimento de pertença aflora de maneira mais orgânica, eles tendem a ficar mais à vontade em dar sugestões inovadoras processuais ou sugestões de melhorias de produtos.

Outra vantagem que as micro e pequenas empresas têm quando se trata de inovação é sua flexibilidade quanto à demanda de seus produtos/serviços. Elas têm a possibilidade de produzir em menor quantidade e isso as permite se adaptarem mais facilmente às demandas de mercado. Além disso, sem a burocratização demasiada em seus processos elas conseguem mais facilmente cortar gastos que possam estar levando a desperdícios ou que estejam resultando em atividades sem retorno de benefícios.

A inovação, como já dito, é um processo complexo e interativo. Uma das dificuldades possíveis em implantá-la em micro e pequenas empresas é que em

algumas o proprietário gestor não tem capacidade gerencial para a tomada de decisões que envolve o processo de inovar. Por isso, vale reiterar que é preciso que essa figura se prepare e se capacite muito bem a fim de minimizar os riscos. Um capital mal investido pode comprometer a empresa.

Os micro e pequenos empresários devem se aproveitar de suas características que servem de vantagem à inovação e trabalhar os aspectos que refletem negativamente no processo de inovação para assim poderem sobreviver à lógica do mercado que favorece as grandes empresas. De qualquer forma, a inovação é um caminho possível para o fortalecimento das MPEs. Sem ela a competitividade fica comprometida e as grandes empresas acabam por “engolir” as de menor porte. Porém, para que esse caminho se torne possível para alcançar o sucesso é preciso que a organização tenha ou desenvolva uma cultura que preze pela inovação como valor fundamental.

3.5 Cultura de Inovação

A partir do princípio que a inovação deve ser incorporada no modelo de gestão da empresa, uma cultura de inovação deve ser implantada. Para que isso ocorra a comunicação deve ser tratada como aspecto essencial.

Como cultura de inovação Morcillo (1997, p. 32) define:

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

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

De acordo com Morcillo (1997) as características de empresas inovadoras, que são necessárias para a concretização de uma cultura de inovação consistem em entender o cenário em que a empresa está situada; os líderes devem incentivar a inovação; a organização deve ter mentalidade aberta a mudanças; deve fazer um

acompanhamento do comportamento dos concorrentes e disseminar valores, crenças e compromisso aos seus funcionários.

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

Como competências essenciais definem-se: “conjunto de conhecimentos tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa” (FLEURY; OLIVEIRA, 2008 p.18).

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

Uma organização com perfil inovador depende essencialmente que seus agentes organizacionais tenham ou desenvolvam esse mesmo perfil, que assimilem e de fato incorporem a cultura organizacional de inovação. Muito mais do que simplesmente assimilar, é preciso que esses agentes se doem na disseminação dessa cultura inovadora através de processos e relações comunicacionais que a legitimem em todas as ações e instâncias da organização. O grande desafio das empresas é transformar a comunicação em competência essencial e isso pode ser feito e fortalecido através da comunicação interna.

4. COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Uma vez que a cultura de inovação deve ser perpetuada pela organização como um todo, pode-se dizer que ela tem reflexos diretos na comunicação organizacional. Por isso é necessária uma abordagem mais detalhada do que vem a ser esse conceito e de que forma a busca pela inovação se reflete nela.

Para isso, é necessário abandonar a visão da comunicação como técnica ou ferramenta, ou seja, a visão mecanicista, para adotar um olhar mais crítico e complexo, enquanto processo natural às organizações.

Primeiramente se faz necessário entender a dinâmica da organização a partir do pressuposto que se trata de um sistema orgânico, vivo e aberto que requer uma gestão cuidadosa para estabelecer o equilíbrio interno do qual necessita para se adaptar às circunstâncias do entorno (MORGAN, 2006). Neste cenário, a comunicação é “fundamental para o processamento das funções administrativas internas e a do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p.69). A partir disto, entendemos a comunicação como um processo vital para a manutenção da empresa, já que é ela que difunde os valores e fundamentos organizacionais.

Parte-se do conceito de comunicação organizacional proposto por Deetz (2010, p. 85) que argumenta que esta é “[...] constitutiva das organizações e da vida organizacional”. Esse conceito tem como foco “[...] não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto” (DEETZ, 2010, p. 85).

Para melhor entender como a comunicação interna influencia na comunicação organizacional e na implantação de uma cultura de inovação é necessário um panorama sobre como essas duas interfaces da comunicação estão ligadas, através do conceito de comunicação integrada.

4.1 Comunicação Integrada

Como já dito anteriormente, com o atual avanço das TIC's, a comunicação tem a necessidade de se adequar aos interesses de seu público alvo, suas

mudanças de comportamento e a forma com que se relacionam com os produtos e serviços. Para que isso aconteça, as organizações precisam que todas as suas interfaces comunicacionais funcionem de forma integrada, para que as mensagens transmitidas sejam eficazes e disseminem um único discurso.

O termo comunicação integrada é comumente usado no âmbito da comunicação organizacional e basicamente se refere ao trabalho conjunto entre as diversas áreas e ferramentas comunicacionais em busca das necessidades da organização no que diz respeito à comunicação. Para que isso de fato se concretize a comunicação integrada envolve um planejamento estratégico que irá guiar as ações e as ferramentas a serem colocadas em prática, além de uma ampla e detalhada análise das necessidades comunicacionais da organização, uma vez que ela terá reflexos na construção da sua imagem tanto externa quanto interna. (TREVISAN, 2003, p.1).

Segundo Lupetti (2009) a comunicação integrada é a junção de quatro 'tipos' de comunicação: a administrativa, a mercadológica, a interna e a institucional.

A comunicação administrativa é a responsável por todo o fluxo de informações que de uma maneira ou outra fazem com que o sistema empresarial como um todo permaneça funcionando. Esse fluxo pode ser do tipo formal, aquele que é sistematizado ou informal.

Para Torquato (2002), citado por Lupetti (2009), esse tipo de comunicação é fundamental para o fluxo de informações que dizem respeito ao trabalho de rotina nas organizações. Como exemplos de comunicação administrativa têm os manuais e regimentos internos, memorandos, notas circulares, etc. Ou seja, a comunicação administrativa se encarrega de informações que são usadas no dia-a-dia das organizações.

A comunicação mercadológica se encarrega "por toda produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa" (KUNSCH, 2003, p. 162).

Lupetti (2009) afirma que essa comunicação tem como principais ferramentas: o marketing de relacionamento; a venda pessoal, o merchandising, a promoção de vendas e eventos. O teórico Kotler (2011) coloca as relações públicas como uma dessas ferramentas e diz que os eventos são ações que devem ser geridas pelos profissionais dessa área.

A comunicação interna tem como público os funcionários da organização. Ela é responsável por toda comunicação que acontece entre os funcionários, não importando se são de cargos gestores ou de cargos mais 'inferiores' na hierarquia organizacional. Exemplos de comunicação interna são os murais, informativos e até mesmo a conversa entre funcionários.

Kunsch (2003), ao citar Fonseca (1999) afirma que a comunicação institucional é aquela que faz a disseminação de informações sobre a política e a filosofia que envolvem as ações da organização e que são de interesse de seus públicos.

“A comunicação institucional tem o objetivo de conquistar a confiança, a credibilidade e a simpatia dos públicos de interesse da organização.” (LUPETTI, 2009, p17). Ou seja, a disseminação dessas informações tem o objetivo final de cativar seus públicos de interesse e a partir dessa relação com esses públicos construir uma reputação que seja marcada pela credibilidade.

Para Kunsch (2003) a comunicação institucional deve ser desenvolvida a partir das diferentes áreas que a compõe, que são: a identidade e a imagem corporativa, a propaganda institucional, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a editoração multimídia, o marketing social e cultural, e as relações públicas.

Cada uma dessas interfaces é essencial para o funcionamento da comunicação integrada e todas elas formam a essência da comunicação organizacional. Esse '*mix*' de comunicações é que torna possível as organizações se relacionarem com os seus públicos. E sobre isso Kunsch (2003) afirma que para que esses relacionamentos organizações – públicos sejam eficazes se faz fundamental a ação entre todas essas formas de comunicação em conjunto.

4.2 Comunicação Organizacional

Todos os processos comunicacionais desenvolvidos dentro de uma organização compõem a comunicação organizacional ou comunicação empresarial ou, ainda, comunicação corporativa.

Bahia (1995) define comunicação empresarial como o “processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)” (p.15).

Bahia (1995) relata que a estratégia de repassar as informações dentro e fora da organização será realizada por meio da comunicação interna, comunicação externa, assessoria e porta-voz dos meios de divulgação e, por fim, através da informação e da publicidade. Podemos ainda partir do conceito de comunicação organizacional anteriormente abordado, que se compõe pelos quatro tipos de comunicação previamente explicados.

Essas técnicas variadas serão implantadas dentro da empresa em alinhamento ao estilo de gestão da organização. A política de gestão da empresa afetará diretamente a cultura organizacional e trará reflexos dentro de toda a cadeia produtiva, sendo reforçada pela comunicação.

Ainda sobre a comunicação organizacional Kunsch (2010, p. 7) afirma:

A comunicação organizacional, na nossa percepção, pode ser considerada em três dimensões: a humana, a instrumental e a estratégica. Este olhar se aplica tanto em nível acadêmico como nas práticas cotidianas nas e das organizações.

Quando se faz uma análise isolada de cada um desses pilares por ela citados, nota-se que o aspecto humano que compõe a comunicação organizacional parte do pensamento que as organizações são espaços constituídos por inúmeras pessoas. Cada uma dessas pessoas tem uma bagagem cultural e vivências diferentes, portanto cada uma tem sua visão particular de mundo.

Ao se falar em comunicação organizacional é preciso observar essas diferenças, uma vez que todas essas pessoas criarão algum tipo de relacionamento entre si e essas relações influenciarão na cultura organizacional como um todo e nisso reside a complexidade em se pensar comunicação.

As pessoas que fazem parte desse cenário organizacional tem a necessidade de se sentirem valorizadas no cotidiano comunicativo. Por isso é preciso trabalhar esse lado humano da comunicação das organizações. As organizações devem para tanto, levar em conta os relacionamentos interpessoais e a comunicação que envolve esses relacionamentos, uma vez que o ato de comunicar é intrínseco à atividade humana.

O pilar instrumental foca suas ações na transmissão das informações, ou seja, podemos dizer que ele trabalha a comunicação por um viés mais técnico e funcional de fato.

A dimensão estratégica da comunicação tem foco nos resultados e valores agregados à organização e por isso muitas vezes dá mais ênfase a atividades do que processos. Ela é considerada parte da gestão estratégica e sua função é fazer a análise de ameaças e oportunidades e considerar os pontos levantados nessa análise ao esboçar as ações comunicativas a serem desenvolvidas para atingir seus públicos estratégicos.

Mais do que tratar de fluxo informacional, a comunicação organizacional deve se preocupar com estratégias que contemplem o cumprimento da visão, missão e valores além dos pontos já aqui levantados anteriormente.

A comunicação organizacional das micro e pequenas empresas deve se atentar a todos esses pontos, assim como as empresas de demais tamanhos. Porém, é preciso apontar algumas diferenças quando tratamos desse cenário de menor porte.

Na dimensão humana da comunicação corporativa as MPEs têm a vantagem de seus gestores e empresários poderem construir uma relação mais estreita com os demais indivíduos que fazem parte da organização e, com isso, conseguem mais facilmente identificar suas diferenças culturais e as relações interpessoais que existem entre si. O desafio consiste nesses gestores e empresários desenvolverem a capacidade de olhar para essas diferenças e relacionamentos de forma empreendedora. Eles devem tomar isso como matéria prima para suas estratégias comunicacionais e de gestão.

No caráter instrumental da comunicação organizacional as MPEs geralmente têm mais dificuldades, uma vez que o modelo de comunicação informal que possuem dá margem para ruídos na comunicação e falhas no processo comunicativo. Esse pilar deve ser trabalhado com atenção, a fim de tentar ao máximo eliminar esse tipo de riscos.

E, finalmente, no que diz respeito ao cunho estratégico da comunicação as MPEs comumente não tem definidos seus valores, sua missão e visão. Esse seria o primeiro passo para construir a comunicação organizacional nesse sentido. Todas as demais ações, sejam elas no âmbito da comunicação ou da gestão, devem estar ligadas a esses objetivos. A análise das oportunidades e fraquezas pode vir posteriormente a essa identificação de valores. Aqui novamente é importante a habilidade gestora dos envolvidos para que seja estruturado um planejamento completo e estratégico.

Diante desse cenário complexo, um dos fatores a serem trabalhados é a comunicação interna, visto que ela é que fará o papel de unir todos os funcionários da organização em prol de um objetivo comum.

4.3 Comunicação interna e cultura organizacional

Raigada (1997, p. 94) segmenta a comunicação interna baseada em três tipos de relações “as estritamente profissionais, as de convivência e as de identidade, associadas à cultura da empresa”.

As relações do primeiro tipo são as ligadas às atividades da organização. Nelas os funcionários são os agentes dos processos organizacionais. As relações de convivência se tratam da comunicação informal que acontece entre os funcionários no ambiente corporativo. As relações de identidade são as que carregam os valores e atitudes que fazem com que os funcionários de uma empresa se sintam de fato parte dela. Ou seja, de alguma forma podemos entender que a comunicação interna é processo fundamental para entender as organizações.

Partindo desse viés engajador da comunicação interna, de cunho identitário, é sua responsabilidade incentivar a troca de experiências e viabilizar o compartilhamento de valores e conhecimento, já que como consequência essa consonância entre todos os funcionários da organização no que diz respeito a valores é fator primordial para o bom andamento das tarefas da organização, bem como para a manutenção e disseminação da cultura e dos valores organizacionais.

A organização deve encorajar a troca de ideias entre os funcionários mesmo que de maneira informal, através de conversas interpessoais, já que isso também contribui para o compartilhamento de conhecimento.

Ou seja, comunicação interna é um recurso que deve ser trabalhado de forma a fortalecer a cultura organizacional.

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).

Seguindo a ideia desta autora, é possível compreender a importância que a comunicação interna tem sob toda a organização e seus processos. Kunsch (2003)

observa a comunicação interna como a responsável por conceber ações estratégicas que envolvam os colaboradores da organização, desde os gestores até os funcionários de trabalho mais braçal.

A comunicação interna deve então ser gerida de forma a inspirar o orgulho e a vontade de crescer com a empresa. Afinal, esse público deve acreditar nos valores organizacionais a ponto de serem os primeiros consumidores de seus produtos ou serviços, tornando-se assim os primeiros ‘meios’ de propaganda para a marca.

O conjunto de todo esse caminho ajuda na melhoria do diálogo, na construção de laços fortes, sustentados pela preocupação mútua e que auxiliam também na retenção dos funcionários, trabalhando com estes, a motivação pela busca da inovação, por exemplo.

Apesar de estarmos analisando a comunicação interna enquanto processo, é importante pontuar que ela também atua através da abertura de canais de comunicação, para assim buscar o estreitamento de laços e um diálogo entre os agentes organizacionais; a comunicação com vistas ao relacionamento profissional.

A eficiência do trabalho da comunicação interna consiste também em interpretar as novas formas que o público dispõe e fazer delas, aliadas em prol da edificação da organização. “Assim, a comunicação interna deverá atender a essas novas demandas, influenciando na mudança da forma como a organização se comunica com seus empregados” (FREIRES, 2011, p.33).

De forma geral, a comunicação interna pode ser vista como o elo entre cultura e comunicação organizacional e os propósitos fundamentados dentro do planejamento da empresa.

Entendo que cultura e comunicação organizacional são temáticas fundamentais e inquestionáveis, em função de atuar nas raízes de uma organização (MARCHIORI, 2006, p. 227).

A cultura organizacional é uma das bases para estimular a participação dos funcionários nas ações propostas pelas organizações. Em “empresas formais, autoritárias e fechadas, corre um medo geral e as pessoas evitam participar. Nos sistemas mais abertos, empresas informais e modernas, a tendência para a participação é maior” (TORQUATO, 2002, p.65).

É possível entender a cultura como o elemento norteador fundamental da personalidade de um indivíduo ou um grupo de indivíduos, nesse caso, de uma organização. O conceito tem a sua aplicação à vida organizacional quando

constatamos que “a cultura é consequência da tradição e história da organização” (TORQUATO, 2002, p.65).

Keyton (2005, p. 28) assim a define: “cultura organizacional é o conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem das interações dos membros organizacionais”. Já Gallagher (2003) entende que cultura organizacional consiste em crenças, comportamentos e ações subjacentes à vida empresarial diária.

Para Souza cultura organizacional “é um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema” (1981, p. 9).

De acordo com Pettigrew (1979) a cultura organizacional é composta por uma gama e valores aceitos pelos agentes da organização e esses valores são norteadores para as ações cotidianas organizacionais.

A cultura organizacional estipula como os funcionários podem e devem se portar dentro da empresa, qual a imagem que essa empresa quer passar para o seu público externo, se a participação dos funcionários é incentivada dentro da empresa e entre outros aspectos da vida organizacional. Ou seja, é um ciclo em que a cultura organizacional influencia a forma como os funcionários se portam, porém ela só é legitimada a partir do momento em que esses funcionários concretizam isso colocando em prática e adotando essa postura, que por sua vez só acontece quando o perfil individual do funcionário está alinhado ao da empresa.

A maior parte das definições de cultura organizacional engloba o conceito de que se trata dos funcionários de uma organização compartilharem os mesmos valores e sistemas.

Partindo de uma visão mais sociológica, podemos dizer que a cultura se constrói e se mantém através das pessoas que fazem parte de um determinado ambiente, visto que elas criam cultura da mesma forma que são criadas por ela. Ou seja, elas têm o poder de interferir na cultura organizacional. Não são apenas um canal de transmissão da cultura para outras pessoas, uma vez que influenciam a composição da mesma.

Para mim, cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas (MARCHIORI, 2006, p. 82).

Em seu livro “Cultura e Comunicação Organizacional” Marchiori, ao citar Nonaka, diz que todo conhecimento que uma organização possui vem das experiências que seus funcionários têm.

Porém, para que esse conhecimento se torne organizacional e possa considerá-los parte da cultura organizacional é preciso que haja a participação de todos os funcionários em prol da troca de ideias e compartilhamento desse conhecimento, que pode ser concretizado através da comunicação interna, como já dito anteriormente.

Esse processo organizacional, entretanto, requer a participação total dos trabalhadores na condução da inovação. Dessa forma, eles não guardam somente para si o conhecimento adquirido. Também requer estabilidade da força de trabalho na organização, pois somente assim torna-se racional para o indivíduo transmitir seu conhecimento para a empresa, e para esta difundir o conhecimento explícito entre os trabalhadores (NONAKA apud MARCHIORI, 2006, p. 47).

Conclui-se que sem que haja o significado compartilhado entre os trabalhadores da empresa, a cultura não sobrevive. Ou seja, uma vez que isso não ocorre, os valores que permeiam essa cultura são outros e sem que a organização os siga, a dificuldade que a mesma terá para alcançar o sucesso é enorme, visto que não tem uma cultura consolidada que a respalde.

Marchiori diz ainda que esse conhecimento não deve ser transmitido aos trabalhadores de maneira muito formal.

Os recursos de inovação podem-se multiplicar a partir do momento em que a organização estiver preparada para estabelecer pontes que transfiram o conhecimento de forma amplificada e que esse sirva para o crescimento da organização; da mesma maneira, que o conhecimento gerado pelo mundo externo possa ser incorporado pelos trabalhadores nos seus hábitos tácitos, possibilitando a realização de seu trabalho e o uso apropriado para melhorar os procedimentos estabelecidos internamente (MARCHIORI, 2006, p. 47).

A autora não especifica o tipo de organização quando faz essa afirmação, mas isso se aplica exatamente à realidade das MPEs, que baseiam suas ações nas experiências já vividas. Ainda, as micro e pequenas empresas têm a seu favor a flexibilidade e os relacionamentos “naturais” e informais que mantêm com os seus trabalhadores.

4.4 Comunicação interna na implantação da cultura de inovação nas MPEs

A comunicação interna envolve ferramentas para a viabilização da comunicação entre a empresa e seus funcionários, porém aqui tratamos da comunicação interna como processo orgânico das organizações.

Ainda sobre a característica orgânica da comunicação interna, 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”.

A comunicação interna no processo de inovação tem essencial papel, uma vez que ela deve favorecer a criação de espaços nos quais possam 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 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 passarão também 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 caráter inovativo.

Ao contrário do que se possa pensar, este mundo altamente tecnológico continua a exigir a atenção dos gestores em relação às pessoas. É importante que os gestores entendam que a tecnologia disponível no mundo atual não descarta, em hipótese alguma, o ser humano; é fundamental que se conscientizem de que o capital humano é o principal canal dos acontecimentos. Trabalhar bem esse canal é o segredo de tudo, pois é a comunicação que nos torna seres sociais e, portanto, membros de uma “organização”, seja a sociedade, um grupo de amigos ou uma empresa (MARCHIORI, 2006).

As MPEs têm um enorme potencial para fazer esse caminho dar certo, já que os empreendedores nesse ambiente tem maior contato com o público interno e

isso facilita o incentivo, a troca de ideias, o acompanhamento da implantação de uma inovação, além de poder inspirar uma liderança mais forte.

Porém isso só é possível se o empreendedor for esclarecido quanto à importância de cada pilar que fundamenta essa ideia. Portanto, o primeiro passo é a profissionalização. Os micro e pequenos empresários devem buscar se profissionalizar a fim de desenvolver habilidade gerenciadora e visão estratégica do negócio. Só assim é que conseguirão fazer da comunicação interna um “caminho” para chegar às inovações e garantir maior vantagem competitiva.

Vale ressaltar que se tudo for feito conforme os teóricos usados ao longo do trabalho é grande a probabilidade de se ter um case de sucesso, mas se houver alguma falha no processo pode ser que isso cause um prejuízo irreversível para a empresa em questão. Nesse caso é tênue a linha entre sucesso e fracasso.

Uma vez que foram levantados alguns dos principais pontos que envolvem o sucesso da inovação, fica evidente que a comunicação de fato é fundamental para a cultura de inovação.

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).

Quando a tentativa de desenvolver uma cultura de inovação não dá os resultados esperados pode ser que o problema esteja no processo comunicacional que o envolve.

Cajazeira e Cardoso (2009) ao apontarem a comunicação falha no processo de implantação da cultura de inovação afirmam que ela se torna fator de fracasso quando o gestor líder não consegue disseminar as informações necessárias de forma clara. Nesse aspecto consiste a importância do administrador conhecer o seu público interno, já que uma vez que a mensagem não seja adequada às suas necessidades, a mensagem não é interpretada da forma esperada.

Em situações em que a comunicação é falha no sentido de fazer com que haja deficiência na comunicação interna dos membros da organização há a automática construção de uma barreira interna que não permite que seus integrantes façam a comunicação com eficácia. E uma vez que a comunicação entre

integrantes internos não funcione, a capacidade de inovar da organização já está comprometida.

Cajazeira e Cardoso (2009), ao citarem Shaw (1984), Senge (2004) e Sharmer (2007) afirma que estes se destacam quando se fala em sistemática inovação e aprendizado (*learning organization*). Os autores dizem que há um consenso entre os três teóricos quando todos afirmam que as organizações que são inovadoras refletem essa condição em seu ambiente interno, ou seja, elas criam “ambientes internos inovadores” e a partir desse pensamento podemos pressupor que esses ambientes só são possíveis graças à comunicação interna.

[...] a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há intercâmbio de idéias, com a exposição livre de diferentes perspectivas e partilha de conhecimento. (...) Sem intercâmbio, os conhecimentos adquiridos por indivíduos ou grupos não atingem toda a organização, o que concorre para a repetição de erros, e para a incapacidade de imitar acertos (SHAW, 2004, p.48).

Segundo Cajazeira e Cardoso (2009) o processo de inovação mantém relação com três públicos essenciais: o primeiro, que é ele denomina de público “parceiro”, que são os fornecedores; o público interno, que é formado pelos funcionários e o público alvo que são os consumidores ou clientes da organização. Os autores afirmam que esses três públicos têm papel decisivo para o desenvolvimento da inovação e contribuem para que a organização obtenha vantagem competitiva com ela.

Outro aspecto a ser considerado nesse ciclo é a cultura organizacional, já que reflete diretamente a implantação da cultura de inovação (HORTA et al, 2008), visto que é ela que determina os processos de aprendizagem e os parâmetros para o que é ou não aceito quanto aos processos de mudança. Por isso os micro e pequenos empresários devem sempre buscar a profissionalização, uma vez que eles é que irão definir esses padrões.

Assim, se a organização pretende assumir um perfil de inovação é preciso que seus funcionários se tornem agentes e compartilhem os valores da organização que se relacionam com esse desejo de inovar.

Por outro lado, 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 (MARCHIORI, 1995, p. 40).

A cultura organizacional é construída a princípio pelo dono do empreendimento, seguido pelos gestores e por fim pelos demais empregados. Quando dizemos que a comunicação deve estimular os relacionamentos interpessoais a fim de estabelecer uma troca de conhecimentos, independente do cargo que esse funcionário ocupe na organização, o fato de um profissional que trabalhe em uma função braçal poder conversar diretamente com o gestor, que no caso das MPEs frequentemente é o próprio dono, sobre como desenvolver habilidades e capacidades e como inovar é bastante estimulador. No ambiente de grandes empresas é muito mais difícil essa troca direta de experiências acontecer, uma vez que esses gestores estão muito distantes na pirâmide hierárquica e a inflexibilidade que caracteriza essas empresas acabar engessando ações desse tipo.

Uma vez que a organização consegue fazer esse gerenciamento de relacionamentos internos para criar esses espaços de aprendizagem, ela nada mais do que está colocando em prática o princípio básico das Relações Públicas.

4.5 Contribuições das Relações Públicas

É sabido que as Micro e Pequenas empresas não tem capital para criar um departamento de comunicação ou contratar um profissional de Relações Públicas. Mas é preciso despertar os administradores dessas empresas que o que precisam colocar em prática é a filosofia que rege as Relações Públicas. E a atividade básica dessa filosofia é o gerir relacionamentos. Todas as ações que são desenvolvidas partem desse princípio.

As Relações Públicas enquanto ciência tem como objetivo base buscar a relação harmônica das organizações com seus diversos públicos. Para isso, desenvolve a mediação de relacionamentos e conflitos sempre através do diálogo. Tudo é feito à luz de uma filosofia que prega a responsabilidade, a ética e a transparência.

Como afirma Simões (1995, p.30) “Relações Públicas referem-se a um processo pluridimensional de interações das organizações com seus públicos”. Ou seja, o fazer Relações Públicas tem diversos pontos a serem considerados, mas os administradores devem se focar em gerir os relacionamentos e saber as consequências que cada um desses relacionamentos pode acarretar para a

organização, para assim o administrar de forma estratégica, pois as Relações Públicas se apresentam “com a finalidade de prever e controlar a função de relacionamento implícita ao agir organizacional” (SIMÕES, 1995, p.31).

Claro que poderíamos acrescentar diversas outras “tarefas” das Relações Públicas às habilidades essenciais dos empreendedores para terem seu negócio prosperado, porém tratamos aqui da sua função mais natural e inerente que é balizar os relacionamentos, ou seja, sua função política, conforme a teoria de Relações Públicas apresentada por Simões e tomada como norte para esse trabalho.

Já no prefácio do livro “Relações Públicas: função política” (1995) o Dr. Shape apresenta a importância desse gerenciamento de relacionamentos: “Administradores, políticos, membros do negócio do entretenimento, jornalista e o público, todos, necessitam compreender o comportamento social que harmonize, não somente a curto prazo, mas também a longo prazo o relacionamento com os públicos”

Para Porto Simões (1995) a atividade de Relações Públicas é a gestão dessa função que ele denomina de função política visando sempre à ação dos públicos de forma favorável à missão da organização. Essa busca por relacionamentos saudáveis e duradouros acarreta na construção de uma imagem positiva perante seus públicos e tem como consequência o crescimento do empreendimento.

Os administradores devem adotar as ações de Relações Públicas como meio de gerar os níveis comunicacionais necessários para que esse aprendizado aconteça através do diálogo constante e do respeito mútuo entre as partes envolvidas.

É através dessa construção de relacionamentos que o micro e pequeno empresário consegue implantar uma cultura de inovação efetiva. É através dos relacionamentos, como foi reafirmado ao longo do trabalho, que essa implementação de um ambiente inovador e que fomente ideias e soluções criativas e que incentive a troca de experiências vai proporcionar a vantagem competitiva almejada.

Os empreendedores devem aproveitar os pontos que foram levantados como vantagens das estruturas de micro e pequeno porte para explorar essa facilidade em construir relacionamentos. E isso deve ser feito com base na atividade e ciência das Relações Públicas.

O que busca se afirmar com isso é que não é preciso necessariamente o profissional Relações Públicas para que a atividade se concretize. Para isso é necessário apenas que o gestor entenda o que a filosofia de Relações Públicas requer. A partir do momento que o fazer e a filosofia da profissão forem disseminados, o reconhecimento que a categoria tanto busca virá como consequência.

Isso se encaixa perfeitamente na realidade das MPEs, uma vez que, como dito, elas não tem condições de estruturar um departamento ou contratar um profissional especializado na área. Porém, as RPs podem contribuir para a legitimação da política de inovação na comunicação interna como forma de transpor as limitações e desafios que foram elencados.

Portanto, se levássemos em conta outras teorias poderíamos enumerar as diversas contribuições que as Relações Públicas têm a oferecer nesse cenário de micro e pequenas empresas rumo à inovação. Mas a maior e mais valiosa contribuição que as Relações Públicas têm a dar é a efetivação dessa função política.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizou uma revisão bibliográfica acerca da comunicação interna enquanto processo orgânico das organizações como fator de inovação nas Micro e Pequenas Empresas.

O cenário atual é de uma crescente competição entre as empresas. O consumidor está cada vez mais exigente e informado e para cativá-lo é preciso que as marcas tenham o diferencial, sejam inovadoras. Ou seja, a inovação é vantagem competitiva para as organizações.

Dados mostraram que as MPEs são de relevante importância para a economia brasileira, porém outros dados nos revelam que as barreiras que têm de transpor são inúmeras. Algumas das dificuldades e limitações que envolvem essas empresas são: a falta de capital para investimento; a comum falta de habilidade gerencial dos administradores; a dificuldade ao acesso às linhas de crédito e o próprio sistema de mercado que funciona de forma a privilegiar as empresas maiores, visto que elas têm mais reconhecimento agregado às suas marcas.

Apesar desse cenário que a princípio parece desanimador, ao longo do trabalho foram levantadas teorias que mostram que essas empresas têm grande potencial de crescimento e que algumas características que são consideradas desvantajosas, se trabalhadas da forma correta podem ser transformadas em vantagem competitiva.

Concluiu-se que empresas nas quais a comunicação é considerada uma competência essencial tendem a ter mais facilidade para inovar, uma vez que a empresa já tem uma cultura de inovação viabilizada mais facilmente através dos processos comunicativos. Por sua vez, as empresas que inovam, têm poder competitivo.

Porém, para se chegar a essa competência comunicacional e implantação de uma cultura de inovação a comunicação interna, a partir da comunicação organizacional e integrada, deve ser trabalhada no viés de “estritadora” de relacionamentos, a fim de proporcionar espaços de aprendizagem organizacionais, onde haja a troca de experiências e ideias e a inovação e criatividade sejam fomentadas a ponto de refletirem diretamente na cultura e comunicação organizacional para com isso de fato construir uma identidade e uma cultura de inovação que traga vantagem competitiva.

Nesse aspecto, a maior contribuição que as Relações Públicas têm a trazer, à luz da teoria de Simões (1995), é que a falta de um profissional da área não inviabiliza o desenvolvimento de uma cultura de inovação, mas que a filosofia de Relações Públicas cuja função política tem sua atividade base no gerir relacionamentos deve servir de norte para os micro e pequenos empreendedores.

E por fim, como consequência do reconhecimento da filosofia de Relações Públicas, venha o reconhecimento do profissional, que tanto almejamos.

REFERÊNCIAS

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

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARBIERI, José Carlos. **A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar., 1997. p.66-77.

BARBIERI, J. C. et al. **Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão: Uma análise de dois casos**. In: Anais XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, Bahia, 2002.

BARBIERI, J. C. et al. **Organizações Inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BNDES. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financieiro/porte.html>. Acesso em 10 dez 2013

BRASIL. **Decreto lei n. 5.028, de 31 de março de 2004**. Estabelece parâmetros para definição de Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm> Acesso em: 10 de dez de 2013

BRASIL. Lei 123/2006. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 10 de dez de 2013

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: Difusão Editora, 2010. p.269-285.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. V2. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **A Indústria e o Brasil**. Brasília, 2010. Disponível em <<http://download.uol.com.br/fernandorodrigues/a-industria-e-o-brasil.pdf>> Acesso em: 10 de jan. de 2013.

DANTAS, J. **Gestão da Inovação**. Lisboa: Vida Económica, 2001.

DEETZ, S. **Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios.** In: MARCHIORI, M. (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.83-101.

DRUCKER, P. F. **The Effective Decision** - EUA HBR Harvard Business Review, nº 67105, jan./fev., 1967. p.92-98.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** Editora Pioneira, 1987.

ESTEVES, G. A. G. **Administração, modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerenciador da competitividade de projetos e produtos.** FABAVI em Revista, Vitória, v. 1, n. 1, 2002. Disponível em: < <http://www.fabavi.br/revista/index.php> >. Acesso em: 10 de jan. de 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, p. 237, 1995.

FLEURY, M. T. L.; OLIVIERA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation.** 2. ed. London: Frances Pinter, 1982.

FREIRES, L. C. M. **Comunicação Interna e Integrada.** In: NASSAR, Paulo (Org.) *Comunicação interna: a força das empresas.* São Paulo: Aberje, v. 5, 2011. p.29-35.

GALLAGHER, R. S. **Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas.** São Paulo: Campus, 2003.

GARDINEN, P; ROTHWELL, R. **The strategic management of re-innovation.** In: *Conference State of the art in R & D Management.* Manchester: Business School, jul. 1988.

GARVIN, A. D. **Building a learning organization.** Boston: Harvard Business Review, v. 71, n. 4, jul./ago., 1993. p.78-91.

GOVERNO FEDERAL. **Mapa das micro e pequenas empresas.** Disponível em < <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas> >. Acesso em 10 dez 2013.

HORTA, R. et al. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica.** Radar Inovação. 2008. Disponível em < http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/264Cultura_Organizacional_e_Gestao_da_Inovacao_tecnologica.pdf >. Acesso em: 15 de jan. de 2013

KEYTON, J. **Communication and organizational culture.** London: Sage, 2005.

KNOX, S. **The boardroom agenda: Developing the innovative organization.** Corporate Governance, v. 2, n. 1, Bradford, UK, 2002. p.27-36.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2011.

KUNSCH, M. M.K. **Relações Públicas e Excelência em comunicação.** 1997 Disponível em <
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.195.174.230%2F Materiais%2F322_227.doc&ei=C47nUr38C83fsATczoDwAQ&usg=AFQjCNFvmcXKkuem4ObMNVo5OnuNHr2ilQ&sig2=BqbzzRg0Z0maksKLI_c5yw&bvm=bv.59930103,d.cWc> Acesso em: 15 de jan. de 2013.

KUNSCH, M. M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4 ed .rev. atual.e. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M.K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.** Disponível em: <
http://www.nead.uncnet.br/2007/cursos/ls3d06/artigo_001.pdf > Acesso em: 05 de jan. de 2013.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento.** In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LIMA, I. L de O. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** Ivone de Lourdes Oliveira e Fábria Pereira Lima (Organizadoras). 1º Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação: elementos para as novas relações com o público interno.** 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem, 2006.

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

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, P. R. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais.** In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo et al. Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 1982. p. 143-156.

NETO, R. S. **Familiar & Sucessão**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br> > Acesso em: 10 de jan. de 2013.

NONAKA, I. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. Organization Science, v.5, n.1, p. 14-37, 1994.

OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em < <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>>. Acesso em 10 dez 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 15 de jan. de 2013.

PETERSON, M. W. et al. **Improving academic management: a handbook of planning and institutional research**. San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

PETTIGREW, A. M. **On studying organizational cultures**. Administrative Science Quartely, v.24, p.570-581, 1979.

RAIGADA, J. L. P. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madrid: Síntesis, 1997.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago, 2002.

RICA D. **Quem São As Empresas Familiares?** Sala virtual de Quem são as empresas familiares? Disponível em < <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp> > Acesso em: 12 de dez. de 2013.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas> > Acesso em: 10 dez 2013.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília, 2007. Disponível em < [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) > Acesso em: 10 de dez de 2013. > Acesso em: 15 de jan. de 2013.

SEBRAE. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, 2006. Disponível em < http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf > Acesso em: 20 de jan. de 2014.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira:** Brasil e estados. Brasília: 2008. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/exportacoes> > Acesso em: 20 de jan. de 2013.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SHAW. **Ensinar às organizações a aprender:** o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER et al. *Arquitetura organizacional.* Rio de Janeiro: Campus.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, E. L. P. de. **Considerações em torno do desenvolvimento organizacional.** Revista de Administração, São Paulo, v.16, n.3, p. 8-15./set. 1981.

TREVISAN, N. M. **O mito da comunicação integrada.** Artigo Disponível em: < http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559/401 >. Artigo Universidade Metodista de São Paulo, 2003. Acesso em: 15 de jan. de 2014

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Marketing Político.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VASCONCELOS F. P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1985.

WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o> > Acesso em: 10 de dez. de 2013.