

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

ALINE MARIANO ALVES CARNEIRO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DIGITAL: ESTUDO
SOBRE AS MICRO EMPRESAS DO COMÉRCIO DE VESTUÁRIO DE BAURU**

BAURU/SP

2017

ALINE MARIANO ALVES CARNEIRO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DIGITAL: ESTUDO
SOBRE AS MICRO EMPRESAS DO COMÉRCIO DE VESTUÁRIO DE BAURU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

**BAURU/SP
2017**

Carneiro, Aline Mariano Alves.

Comunicação organizacional em contexto digital: estudo sobre as micro empresas do comércio de vestuário de Bauru / Aline Mariano Alves Carneiro, 2017. 148p.

Orientadora: Maria Eugênia Porém

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2017.

1. Considerações sobre o contexto digital e as organizações contemporâneas 2. Comunicação organizacional e comunicação digital: algumas reflexões 3. Micro e pequenas empresas e o contexto digital . I Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ALINE MARIANO ALVES CARNEIRO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 24 dias do mês de outubro do ano de 2017, às 14:30 horas, no(a) Escritório de Pesquisa da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - ERAPI, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Professor Assistente Doutor WILSON DA COSTA BUENO do(a) Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social / UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ALINE MARIANO ALVES CARNEIRO, intitulada **Comunicação organizacional em contexto digital: estudo sobre as Micro Empresas do Comércio de Vestuário de Bauru**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM

Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO

Professor Assistente Doutor WILSON DA COSTA BUENO

“Que o próprio Senhor Jesus Cristo e Deus nosso Pai, que nos amou e nos deu eterna consolação e boa esperança pela graça, deem ânimo ao coração de vocês e os fortaleçam para fazerem sempre o bem, tanto em atos como em palavras.”

2 Tessalonicenses 2:16-17

AGRADECIMENTOS

Assim como tudo na minha vida, a caminhada para chegar até aqui não foi fácil. Em vários momentos eu quis desistir, me senti incapaz, insegura, preocupada em corresponder expectativas que eu mesma criei e que só serviram para me pressionar.

Contudo, cheguei ao fim. E como é boa essa sensação de vitória!! E, de maneira nenhuma poderia me esquecer das pessoas que me fortaleceram para que esta etapa fosse atingida.

Agradeço primeiramente e imensamente à Deus, por ter me dado saúde, paciência, perseverança e ter colocado mestres maravilhosos em minha trajetória educacional. Agradeço à ELE também por ter permitido que São José e Nossa Senhora intercedessem por mim nos momentos de tribulação e me sustentassem.

Agradeço à São José e Nossa Senhora por sempre cuidarem de mim e das pessoas que amo. À São José, em especial, por nunca ter recusado um pedido meu nesses 17 anos de devoção.

Agradeço também à professora Maria Eugênia Porém, por ter me apresentado ao programa de mestrado, ter me aceitado como orientanda e ter sido mais do que uma professora orientadora, mas sim uma amiga e conselheira. Não tenho palavras para descrever a grandiosa importância que ela teve nesta minha formação. Meu coração se enche de gratidão, alegria, satisfação e honra por ter tido a oportunidade de aprender com ela.

Ao meu querido e amado esposo por ter sido compreensivo, paciente...muito paciente e sempre ter me incentivado, me apoiado e motivado nos momentos de dúvida e desânimo.

Aos amigos de turma do mestrado, pelas trocas valiosas de conhecimento e amizade.

Às professoras Roseane Andrelo e Tamara Guaraldo por terem contribuído grandiosamente em minha banca de qualificação, com críticas e sugestões que foram essenciais no direcionamento dos meus textos e pesquisas.

Aos funcionários do departamento de pós-graduação da FAAC, por sempre me orientarem e me ajudarem com os trâmites burocráticos e o sistema.

Aos meus amigos e familiares que entenderam minha ausência nos eventos sociais por conta dos períodos de produção, não me abandonando após essa fase.

Infelizmente tive algumas decepções com pessoas que amava e que não compreenderam minha necessidade de tempo e dedicação para este estudo, porém, foram acontecimentos que me ensinaram ainda mais sobre o ser humano.

Completando, agradeço também ao professor Wilson da Costa Bueno que gentilmente aceitou meu convite para composição da banca final e moveu esforços para enriquecer ainda mais este momento tão importante para mim.

Sem vocês eu não teria conseguido cumprir esta trajetória. Muito obrigada, do fundo do coração. Que Deus possa cuidar com carinho de cada um de vocês e das pessoas que amam.

ERA UMA VEZ

Kell Smith

Era uma vez

O dia em que todo dia era bom

Delicioso gosto e o bom gosto das nuvens serem feitas de algodão

Dava pra ser herói no mesmo dia em que escolhia ser vilão

E acabava tudo em lanche, um banho quente e talvez um arranhão

Dava pra ver

A ingenuidade, a inocência cantando no tom

Milhões de mundos e universos tão reais quanto a nossa imaginação

Bastava um colo, um carinho, e o remédio era beijo e proteção

Tudo voltava a ser novo no outro dia, sem muita preocupação

É que a gente quer crescer

E, quando cresce, quer voltar do início

Porque um joelho ralado

Dói bem menos que um coração partido

Dá pra viver

Mesmo depois de descobrir que o mundo ficou mau

É só não permitir que a maldade do mundo te pareça normal

Pra não perder a magia de acreditar na felicidade real

E entender que ela mora no caminho e não no final

É que a gente quer crescer

E, quando cresce, quer voltar do início

Porque um joelho ralado

Dói bem menos que um coração partido

CARNEIRO, A. M. A. **Comunicação organizacional em contexto digital**: estudo sobre as micro empresas do comércio de vestuário de Bauru. 2017. 148f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, UNESP, Bauru, 2017.

RESUMO

O contexto digital, por meio das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) estão ressignificando o cotidiano dos indivíduos e de suas relações sociais, agora também virtuais. Consequentemente os novos conceitos estruturantes da sociedade em rede vem afetando diretamente o cenário das organizações contemporâneas, principalmente das micro e pequenas empresas (MPEs), uma vez que os indivíduos agora vivenciam uma realidade cultural mediada pela conexão, interatividade e velocidade de informações. Essa mediação exercida especialmente pelas TICs e pela virtualização coloca-nos diante de mudanças estabelecidas pelas relações entre o indivíduo e a tecnologia, alterando costumes, hábitos, a percepção de tempo e do espaço, dos modos de ver o mundo e a si mesmo. Portanto, essa mediação muda também as relações estabelecidas com e nas organizações e seus públicos. Não por acaso, esse estudo pretende fazer uma incursão sobre o contexto digital e sua influência sobre as organizações, considerando que as mudanças sociais, culturais, econômicas pautadas na transição dos meios de comunicação analógicos para os digitais e de como podem afetar e alterar o *modus operandi* das organizações. Portanto, a pesquisa tem como objetivo refletir sobre as dificuldades que as MPEs enfrentam em relação a comunicação organizacional, especialmente com a ascensão das TICs e da comunicação digital. Para tanto desenvolveu-se uma pesquisa teórica e aplicada, de abordagem quantitativa e qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. Enquanto pesquisa teórica, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, cujas principais referências destacamos Kunsch (2002, 2006, 2007, 2008, 2009 E 2014); Wolton (2006); Castells (2006); Corrêa (2005, 2008 E 2009); Jenkins (2009); Manucci (2008); Di Felice (2008); Recuero (2017), entre outros. Adicionalmente, adotou-se a pesquisa de campo com aplicação das técnicas do questionários e entrevista semiestruturada para a coleta de dados. A amostragem delimitou-se às micro empresas do comércio de varejo de vestuário do corredor do Calçadão da Batista de Carvalho da cidade de Bauru, São Paulo. Os resultados encontrados apontam que a comunicação organizacional não recebe qualquer tipo de gerenciamento ou atenção pelos empresários e, consequentemente a comunicação digital e as TICs são utilizadas exclusivamente para fins táticos e instrumentais. Com isso verifica-se que a maior dificuldade percebida é a transição da cultura organizacional, que ainda resiste em manter as características do período de industrialização, sendo centralizada no empresário e relutante às mudanças sociais.

Palavras-Chaves: Comunicação Organizacional, Comunicação Digital, Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

CARNEIRO, A. M. A. **Organizational communication in digital context**: study of micro companies in the garment trade of Bauru. 2017. 148f. Dissertation (master's in communication). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, UNESP, Bauru, 2017.

ABSTRACT

The digital context, through information and communication technologies (ICTs) are redefining the daily lives of individuals and their social relations, now also virtual. Consequently, the new structuring concepts of network society have directly affected the scenario of contemporary organizations, especially micro and small enterprises (SMEs), since individuals now experience a cultural reality mediated by the connection, interactivity and speed of information. This mediation exercised especially by ICTs and virtualization puts us in the face of changes established by the relations between the individual and technology, changing customs, habits, perception of time and space, ways of seeing the world and itself. Therefore, this mediation also changes the relationships established with and in organizations and their audiences. Not by chance, this study intends to make a foray into the digital context and its influence on the organizations, considering that the social, cultural, economic changes based on the transition from the analogical media to the digital ones and of how they can affect and change the modus operations. Therefore, the research aims to reflect on the difficulties that MSE faces in relation to organizational communication, especially with the rise of ICTs and digital communication. For that, a theoretical and applied research was developed, with a quantitative and qualitative approach, with exploratory and descriptive objectives. As a theoretical research, we used bibliographical research, whose main references are Kunsch (2002, 2006, 2007, 2008, 2009 and 2014); Wolton (2006); Castells (2006); Corrêa (2005, 2008 and 2009); Jenkins (2009); Manucci (2008); Di Felice (2008); Recuero (2017), among others. In addition, the field research was applied with the application of the techniques of the questionnaires and semi-structured interview for the data collection. Sampling was limited to the micro-enterprises of the retail clothing trade in the corridor of Baçade de Batista de Carvalho in the city of Bauru, São Paulo. The results show that the organizational communication does not receive any kind of management or attention by the entrepreneurs and, consequently, the digital communication and the TICs are used exclusively for tactical and instrumental purposes. This shows that the greatest perceived difficulty is the transition of the organizational culture, which still resists maintaining the characteristics of the industrialization period, being centralized in the entrepreneur and reluctant to social changes.

Keywords: Organizational Communication, Digital Communication, Information and Communication Technologies (ICTs), Micro and Small Enterprises (SMEs).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: Quantidade de dias da semana que se usa a internet	30
Figura 2: Meio mais frequente de acesso à internet	31
Figura 3: Processo de comunicação no ambiente virtual	33
Figura 4: Modalidades Comunicacionais das Organizações	45
Figura 5: Pequenos Negócios no Brasil	55
Figura 6: Aspectos da estrutura de um comércio varejista de vestuário no estado de SP	58
Figura 7: Comunicação Digital e TICs no Comércio Varejista de Vestuário	59
Figura 8: Evolução das TICs nas Organizações	71

QUADROS

Quadro 1: Classificação do porte da empresa segundo MDIC	54
Quadro 2: 15 Obstáculos que influenciam o uso das TICs por MPEs	75

TABELAS

Tabela 1: Características de gestão das MPEs	63
Tabela 2: Informações sobre o perfil dos empresários	109
Tabela 3: Bloco 2 - Gestão Organizacional	110
Tabela 4: Bloco 3 – Comunicação Organizacional	112
Tabela 5: Bloco 4 – Comunicação Digital e as TICs	113

GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução de Empresas no Brasil 2009-2012	56
Gráfico 2: Setor de MPEs do comércio do Estado de São Paulo	57
Gráfico 3: Frequência dos obstáculos apresentados pelas empresas que participaram da pesquisa	76
Gráfico 4: Objetivos de negócios com uso das mídias sociais (%)	77
Gráfico 5: Idade	84
Gráfico 6: Gênero	84
Gráfico 7: Escolaridade	84
Gráfico 8: Função na empresa	84

Gráfico 9: Departamentos que existem na empresa	86
Gráfico 10: Tempo de existência das empresas	87
Gráfico 11: Quantidade de empregados	87
Gráfico 12: A empresa é familiar?	88
Gráfico 13: Opiniões correspondentes à gestão	89
Gráfico 14: O que pensa sobre a gestão da empresa?	89
Gráfico 15: Importância dos Públicos	90
Gráfico 16: Comunicação com os Empregados	92
Gráfico 17: Comunicação com os Clientes	92
Gráfico 18: Disponibilidade de canal de reclamações/sugestões aos empregados	92
Gráfico 19: Disponibilidade de canal de reclamações/sugestões aos clientes	92
Gráfico 20: Informações mais relevantes comunicadas aos empregados	93
Gráfico 21: Canais de comunicação mais usados para as informações com funcionários	94
Gráfico 22: Como é feito o feedback aos empregados	94
Gráfico 23: Canais de comunicação entre empresa e cliente	96
Gráfico 24: Frequência de informações comunicadas aos clientes	96
Gráfico 25: Tempo que a empresa usa o computador	98
Gráfico 26: Quantos computadores existentes na empresa	98
Gráfico 27: Quantidade de empregados que usam o computador no trabalho	98
Gráfico 28: Há quanto tempo sua empresa usa a internet?	98
Gráfico 29: Frequência que as tecnologias são utilizadas na empresa	99
Gráfico 30: Tecnologias que existem na empresa	100
Gráfico 31: O que dificulta a ampliação do uso das tecnologias na empresa	100
Gráfico 32: Avaliação sobre as TICs na empresa	103
Gráfico 33: Mídias sociais usadas na empresa	104
Gráfico 34: Motivação para investir em mídias sociais	105
Gráfico 35: Responsável pelos conteúdos divulgados nas mídias	105
Gráfico 36: Costume de acompanhar o que é falado da empresa na internet	107
Gráfico 37: Acompanhamento do que é falado da empresa na internet	107

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	14
2 - CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DIGITAL E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.....	17
2.1 Sociedade da Informação e Sociedade da Comunicação: refletindo sobre as diferenças	21
2.2 A simbiose entre as TICs, a internet e a Convergência.....	25
2.2.1 O uso das mídias e redes sociais digitais.....	27
2.3 As transformações na comunicação e o impacto corporativo digital nas organizações contemporâneas.....	29
3- COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL: ALGUMAS REFLEXÕES.....	38
3.1 Comunicação Organizacional: conceitos e paradigmas.....	44
3.2 Aportes sobre a comunicação digital na comunicação organizacional.....	52
4- MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O CONTEXTO DIGITAL.....	53
4.1 A representatividade das MPes do Comércio de Bauru para o Estado de São Paulo.....	60
4.2 MPes e os desafios de gestão na contemporaneidade.....	62
4.3 As MPes e o contexto digital: um ambiente de dúvidas.....	66
4.4 As dificuldades de incorporação da comunicação digital nas MPes.....	73
5- DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	78
5.1 Características da pesquisa: Materiais e Métodos.....	78
5.2 Universo da Amostra.....	80
5.3 Instrumento de Coleta de Dados e Aplicação da Pesquisa.....	81
5.4 Resultados e Discussões.....	83
5.4.1 Questionário.....	84
5.4.2 Entrevista.....	108
5.4.3 Conexão entre o questionário e a entrevista.....	117
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
7- REFERÊNCIAS.....	126
8 – APÊNDICES.....	137

1 INTRODUÇÃO

O contexto digital, por meio das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) estão ressignificando o cotidiano dos indivíduos e de suas relações sociais, agora também virtuais. Pois “as funções e os processos dominantes na sociedade estão cada vez mais organizados em rede” (CASTELLS, 1999, p.33). Uma rede de relacionamentos que segundo Moraes e Pereira (2003, p.05), apresenta novas possibilidades de comunicação e interconexão, por estar reconfigurado a organização social, econômica, as formas de produção, de consumo e de trabalho.

No entanto esses novos conceitos estruturantes da sociedade em rede vem afetando diretamente o cenário das organizações contemporâneas, principalmente das micro e pequenas empresas (MPEs), uma vez que os indivíduos agora vivenciam uma realidade cultural mediada pela conexão, interatividade e velocidade de informações. Essa mediação exercida especialmente pelas TICs e pela virtualização coloca-nos diante de mudanças estabelecidas pelas relações entre o indivíduo e a tecnologia, alterando costumes, hábitos, a percepção de tempo, a ocupação dos espaços, os modos de ver o mundo e a si mesmo. Portanto, essa mediação muda também as relações estabelecidas com e nas organizações. Da mesma forma acontece com e nas MPEs.

Representando mais de 90% das empresas nacionais e sendo a principal geradora de riquezas do comércio brasileiro, contribuindo com 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE/UEG, 2014) as MPEs desempenham um importante papel social e econômico para o país, necessitando de estudos, políticas públicas, ações de fomento e amparo que favoreçam a sustentabilidade e competitividade do setor.

Entretanto, segundo Oliveira (2011, p.13) verifica-se que as MPEs em seus primeiros anos de existência sofrem com a alta taxa de mortalidade devido a diversos fatores, tais como, o limitado acesso e uso de recursos tecnológicos e de informação e também o precário ou inexistente trabalho com a gestão da comunicação, apontado por Wichmann (2011).

Parte-se do pressuposto de que as mudanças sociais, culturais, econômicas e de transição dos meios de comunicação analógicos para os digitais podem afetar a gestão desta modalidade empresarial posto que reconhece-se suas vulnerabilidades em relação às transformações de mercado, especialmente àquelas voltadas ao processo comunicativo.

Rompendo com a mentalidade de que processo comunicativo consiste em um emissor que transfere a mensagem para um receptor e então a comunicação finaliza-se, o contexto digital apresenta uma lógica comunicativa flexível e dialógica que, de acordo com Baccega (2009, p.11) não é só recepção e nem só emissão.

Para Baccega (2009) o período que vivenciamos exige uma interpretação da comunicação sobretudo porque o avanço da tecnologia mudou os conceitos de tempo e espaço.

Esta característica interfere sobremaneira na incorporação de tecnologias da informação e da comunicação, na comunicação digital e, conseqüentemente, o desafio é a incorporação de uma cultura digital que faça avançar a comunicação organizacional nas MPEs a ponto da mesma tornar-se estratégica.

Logo, com a pesquisa busca-se responder aos seguintes questionamentos: Quais os possíveis desafios do contexto digital sobre a comunicação nas micro e pequenas empresas? As MPEs estão conseguindo se ajustar às mudanças do contexto digital? Como as MPEs gerenciam a sua comunicação organizacional agora impactada pela comunicação digital? Partindo da hipótese de que as MPEs apresentam dificuldades em incorporar as mudanças advindas do contexto digital em sua comunicação, na medida em que a sua comunicação organizacional encontra-se em estágio instrumental, ou seja, está fundamentada em um plano tático, puramente operacional e reagente aos seus públicos.

Considerando que mais do que a mudança nos aparatos tecnológicos a internet e a era digital trouxeram transformações importantes que devem ser incorporadas às empresas, o objetivo geral deste trabalho é refletir sobre as dificuldades que as MPEs enfrentam em relação a comunicação organizacional, especialmente com a ascensão das TICs e da comunicação digital

Como caminho para atingir o objetivo geral traçou-se os seguintes objetivos específicos: Estudar o contexto digital, relacionando as oportunidades e desafios gerados por ele para empresas; Contextualizar as MPEs e relacioná-las ao contexto digital; Conceituar a comunicação organizacional e digital e relacioná-la à gestão das MPES e Identificar quais os possíveis desafios do contexto digital nas MPES.

Na expectativa de obter resultados concretos, desenvolveu-se uma pesquisa teórica e aplicada, de abordagem quantitativa e qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. Enquanto pesquisa teórica, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, cujas

principais referências destacamos Kunsch (2002, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2014); Wolton (2006); Castells (2006); Corrêa (2005, 2008 e 2009); Jenkins (2009); Manucci (2008); Di Felice (2008); Recuero (2017), entre outros. Adicionalmente, adotou-se a pesquisa de campo com aplicação das técnicas do questionário e entrevista semiestruturada para a coleta de dados.

Tendo como universo as Micro e Pequenas Empresas, estabeleceu-se como recorte o setor de comércio de varejo de vestuário da cidade de Bauru, no estado de São Paulo. Na amostragem delimitou-se as micro empresas do comércio de varejo de vestuário do corredor do Calçadão da Batista de Carvalho, polo de maior expressividade do comércio local.

Como base para a pesquisa desenvolveu-se um referencial teórico dividido em três capítulos principais: no primeiro capítulo intitulado Considerações sobre o contexto digital e as organizações contemporâneas, abordamos as diferenças entre sociedade da informação e sociedade da comunicação, a simbiose entre TICs e a convergência midiática, o uso das mídias e redes sociais digitais e as transformações na comunicação e o impacto corporativo digital. Na sequência, no capítulo dois com o título de Comunicação organizacional e comunicação digital: algumas reflexões, apresentamos alguns conceitos e paradigmas da comunicação organizacional e também contribuições da comunicação digital na comunicação organizacional. O terceiro capítulo, intitulado Comunicação Organizacional e Comunicação Digital: uma articulação necessária para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas na era digital. Trabalhamos a contextualização das MPEs, as MPEs do comércio de Bauru, os desafios de gestão das MPEs, as MPEs e o contexto digital e também as dificuldades de incorporação da comunicação digital nas MPEs. O quarto capítulo reservou-se à pesquisa e suas ramificações, como o universo da amostra, materiais e métodos, instrumento de coleta de dados, análise dos resultados e conexão entre os dois métodos utilizados. Por fim, o quinto e último capítulo foi destinado às considerações finais e contempla uma síntese das reflexões abordadas durante todo o percurso de estudo e também uma análise sobre os resultados da pesquisa, com a finalidade de observar se as hipóteses foram confirmadas ou refutadas.

Reconhecendo que se faz necessário que as MPEs avancem para a incorporação de cultura digital que impacte nos seus negócios; da sua importância para o desenvolvimento local e de como a comunicação organizacional quando associada às

TICs e à comunicação digital pode fazê-las melhor preparadas para enfrentarem os desafios contemporâneos, esse trabalho vem a somar a outros estudos que possam ajudar a entender melhor e de forma mais realista esse cenário.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DIGITAL E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Interação e conectividade são palavras importantes e determinantes para estruturação de paradigmas da comunicação contemporânea, que instituiu novas características às relações interpessoais, aos processos e padrões comunicativos e balizam o modelo social atual, denominado sociedade da informação/rede, no qual muitos indivíduos, agora ligados por uma rede conectada à internet, têm acesso a acontecimentos e fenômenos globais com a possibilidade de manifestar suas opiniões e conhecimentos sobre eles, colaborando e impactando na construção da informação em tempo real. Não obstante, essa conexão e acesso não se expande igualmente em todas as sociedades.

A interação entre os indivíduos sempre foi condição *sine qua non* para a existência humana, de suas instituições, organizações e empresas. O que muda, no cenário contemporâneo, é que a digitalização e a virtualização sob o aporte das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC`s), potencializam essa interação que se expande de forma desigual, haja vista que as sociedades são diferentes e dependentes do contexto socioeconômico e cultural em que estão inseridas.

Deve-se, portanto, refletir sobre essa configuração contemporânea com ressalvas, reservando sempre um olhar parcial sobre ela, na medida em que, como alerta Wolton (2006), existe um paradoxo que a envolve. Para o autor, embora se perceba que há um espaço midiático mundial, há muitas disparidades e desigualdades que, ao nosso ver, precisam ser ponderadas e relacionadas à sociedade em rede.

Em 1999, Castells (2006, p. 39) chamava a atenção para a formação da sociedade da informação ou sociedade em rede. Para ele, “uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado” e, embora o autor ofereça destaque para o viés econômico, são os indivíduos os protagonistas destas mudanças. Visto que, as alterações nos padrões sociais, culturais, políticos e organizacionais, impulsionadas pela conectividade dos indivíduos que atualmente tem se consolidado pelo uso das TICs, não garantem que haverá entendimento entre eles: “se uma economia mundial está em

gestação, ela não suprime, por outro lado, a *diversidade* dos modelos de cultura econômica” (WOLTON, 2006, p. 136) (grifo do autor).

Não por acaso, Wolton (2006) é enfático ao dizer que:

Quando se fala em informação, redes, performances, modernidade, é preciso responder identidade, tradição, marcos simbólicos, representações, línguas, utopias. A comunicação não é o fim das barreiras, tampouco o estabelecimento dos fluxos, mas a organização das relações entre as barreiras culturais. (WOLTON, 2006, p. 137).

Por isso, perguntamos: apropriar-se das tecnologias é o bastante para comunicar-se? Será que a possibilidade de acesso e uso das mais variadas técnicas, suas ferramentas, dispositivos e plataformas que permitem maior volume de informação circulante bastam para uma comunicação efetiva entre as pessoas?

Wolton (2006, p. 14) afirma que existe atualmente uma facilidade de comunicação que se manifesta em uma certa capacidade de inteligência e ação dos indivíduos conectados em rede por meio da apropriação e uso das mais variadas técnicas e tecnologias da informação. “Saber fazer uso dessas técnicas é, para milhões de indivíduos, o sinal de uma emancipação e de uma maior igualdade social: posso, sei fazer, sou senhor (em parte) de minhas relações e da relação com o mundo”. No contraponto dessa questão, a Sociedade da Informação ou Sociedade em Rede, segundo Castells (2006), visa expressar as transformações técnicas, organizacionais e administrativas, cujo ponto principal não são mais os insumos baratos de energia, como na sociedade industrial, mas sim a informação – em consequência dos avanços tecnológicos na microeletrônica e telecomunicações. Essas tecnologias (TIC’s) mudaram a quantidade, a qualidade e a velocidade das informações nos dias atuais. Mas teriam essas TICs o poder de potencializar a comunicação? De melhorar a comunicação? Para tais indagações devem existir inúmeras respostas, mas podemos pontuar algumas propostas de Wolton (2006) para tentar respondê-las. Para o autor, não nos comunicamos de maneira igual e homogênea, ou seja, para ele “não nos comunicamos do mesmo modo no Norte e no Sul, no Oriente e no Ocidente. Se as ferramentas são idênticas, os modelos culturais e sociais são diferentes” (WOLTON, 2006, p. 17). Justamente nesse aspecto é que o autor coloca uma “lente de aumento” sobre a comunicação, pois para ele ao se falar de comunicação é necessário levar em

conta três dimensões inerentes a ela: a dimensão técnica, a econômica e a social e cultural.

Sobre, especialmente, a dimensão técnica, Wolton (2006) diz que é o campo mais visível, em que ocorreram mudanças mais espetaculares. Talvez por essa visibilidade exacerbada, o grau de importância dada à sua incorporação nas diversas esferas e espaços sociais tenha lhe atribuído uma notoriedade quase que equivocada. Entretanto, pensar a comunicação exclusivamente a partir do aparato tecnológico nos parece que é reduzi-la a uma visão tecnocêntrica exagerada.

Devemos, portanto, ter um olhar mais atento sobre como a comunicação em meio às transformações técnicas, tecnológicas, informacionais e, principalmente, culturais. Pois “seis bilhões e meio de computadores não bastariam de modo algum para assegurar mais comunicação entre os homens” (WOLTON, 2006, p. 17).

Para Wolton (2006, p.14) é possível reconhecer que há uma revolução informacional, mas não necessariamente uma revolução comunicacional, na medida em que “a revolução da comunicação – o que faz toda diferença em relação à informação – diz respeito ao levar em conta o receptor”. E ao reconhecer que a comunicação acontece sempre em relação ao outro – o receptor – imprime a esta um caráter de complexidade e de alteridade, uma vez que essa relação pode se dar em diferentes instâncias, espaços e com diferentes interesses associados a ela.

Ferreira e Ribeiro (2014, p.99) lembram que os indivíduos são “matéria-prima” para a construção de relações e laços sociais sendo assim, os processos comunicativos dependem fundamentalmente das interações entre eles e, sobretudo, nessas interações, que se encontram os aspectos únicos e mais relevantes das atuais mudanças na organização e em sua comunicação.

Comunicar e relacionar são atos indissociáveis, que se alternam em níveis de importância e desenvolvimento. Muitas vezes considerados banais por serem habituais no cotidiano dos indivíduos e, mesmo assim ou, justamente por isso, são atos pouco notados e explorados, principalmente as organizações tendem a não reconhecerem sua importância para o desenvolvimento organizacional e de seus relacionamentos.

Queremos dizer que uma empresa pode possuir canais de comunicação, profissionais da área, ferramentas de comunicação digitais e até mesmo planejamento mas, ainda assim, não estabelecer relações duradouras, e uma das explicações pode ser o

fato de trabalhar a comunicação apenas como instrumento de transferência de informações, pois “transmitir não é sinônimo de comunicar” (WOLTON, 2006, p.16).

Relacionar a comunicação exclusivamente à ação de transmissão de informação é uma característica ainda presente nas organizações contemporâneas herdada da “Era Ford” ou “Sociedade Industrial”, quando seu principal – se não exclusivo - foco era a produção em massa. Logo, para garantir a produção a comunicação era especificamente voltada para transmitir os processos de trabalho e estabelecer uma ligação restrita e controlada entre empresa e empregado.

Não por acaso, Baccega (2009, p.10) lembra que os estudos de comunicação privilegiaram durante muito tempo, o polo da emissão. Mas, a comunicação é sempre ponto de chegada de um amplo e complexo processo de práticas culturais do receptor e do emissor que, especialmente no contexto digital, está sendo ressignificado. Sobretudo porque “receptor esta se tornando cada vez mais autônomo e crítico, embora isso não seja percebido imediatamente” (WOLTON, 2006, p.17). Essa mudança diz respeito às relações estabelecidas pelos indivíduos nos diferentes espaços sociais em que ocupa e, principalmente, ao contexto em que está inserido e, este, deve ser também pensado a partir das transformações da era digital.

A digitalização trouxe mudanças significativas à sociedade e sua maneira de pensar, trabalhar e se relacionar, ao passo que os setores industriais, de comércio e das relações interpessoais estão sendo reestruturados e os papéis de emissor e receptor agora são intercambiáveis.

Para compreender as transformações procedentes da digitalização nos relacionamentos organizacionais é preciso entender as mudanças que o processo comunicativo e a relação entre emissor e receptor estão enfrentando.

Sobre essas mudanças Baccega (2009, p.12) relata que:

Como círculos que se formam na água quando atiramos uma pedra, a influência da mensagem recebida, interpretada e manifestada vai se expandindo de vários modos, abrangendo outros receptores, encontrando-se com diferentes processos de comunicação em curso, quer seja do próprio sujeito, quer dos outros sujeitos sociais.

Esse desenraizamento entre o emissor, a mensagem e o receptor difundido pela digitalização e virtualização reflete a fluidez das identidades e os novos modos de pertencimento trazidos pela tecnologia e que são desafiantes às organizações, como

exemplo, as novas concepções de “estar junto” que não essencialmente estão mais relacionadas a aproximação física.

Este cenário digital de compartilhamento de informações, interação e mobilidade das mensagens cria um ambiente que depende muito da utilização de cada usuário, ou seja, a rede e as tecnologias podem ser utilizadas para entretenimento, aquisição de conhecimentos, união de pensamentos, construção de espaços de debates, etc. e este ambiente é interligado, conectado com outros ambientes que podem estar ao redor do mundo.

Além disso, Wolton (2006) questiona se o indivíduo globalizado teria capacidade de ação à altura de sua informação. Para ele, “uma informação sem conhecimento prévio que permita integrá-la em seu próprio sistema de conhecimento já é discutível, mas se, além disso, não servir para agir sobre o mundo, é certamente algo muito mais complicado” (WOLTON, 2006, p. 87).

Em consequência a possibilidade de transição das mensagens de “um para um” de “um para muitos” e de “muitos para muitos” é “[...] o grande diferencial da rede, enfatizado pelo uso das TIC’s, em relação aos outros meios de comunicação” (TERRA, 2006, p.13) que estão se sobressaindo e fortalecendo a concepção de sociedade da informação.

2.1 Sociedade da Informação e Sociedade da Comunicação: refletindo sobre as diferenças

O contexto digital e o progresso das tecnologias de comunicação e informação trouxeram conceitos e terminologias para nosso vocabulário que muitas vezes são sinônimos no dia a dia. Os termos: Sociedade em Rede, Sociedade Global e Sociedade da Informação são um exemplo desta analogia que remete à realidade dos indivíduos conectados à internet e que compartilham informações entre si, alterando os relacionamentos através da rede informatizada e nos levando a crer que o mundo esta se tornando uma única sociedade.

Mattellart (2002, p.65) entretanto, sinaliza que o único país que se aproxima desta união social pela conectividade digital é constituído pelos Estados Unidos, graças à maturidade de suas redes de informação e de comunicação. Para ele “esta sociedade tornou-se o farol que mostra os caminhos para as outras nações. Suas indústrias da

cultura e da informação são os vetores de um novo universalismo. Elas propõem modelos de vida e de organização a serem imitados” (MATTELLART, 2002, p 65).

Uma visão que merece ser pensada com criticidade, como sugere o próprio Mattellart (2002), pois a “sociedade global” estaria reduzida à “sociedade estadunidense”? Seria esta última o modelo de sociedade ideal em que outros países devem basear-se para se tornarem globais? Até mesmo porque, o fato de ser considerada uma Sociedade Global, em Rede e/ou da Informação não significa que esta seja também uma Sociedade da Comunicação.

Em outros países como o Brasil, existem diversas barreiras para alcançar o êxito proposto pelos parâmetros desta sociedade vinculados aos meios digitais, sobretudo no que concerne às organizações. Aspectos como a cultura, geografia, burocracia, informação, conhecimento e economia podem ser entraves que limitam o desenvolvimento de uma cultura digital voltada para a comunicação.

A aquisição de máquinas, instrumentos técnicos, viabilidade de conexão com a internet e compartilhamento de informações pela rede sugerem às organizações a participação neste contexto digital, todavia estas práticas podem ser consideradas comunicação?

De acordo com Baccega (2009, p.12), “a comunicação esta no centro de toda experiência humana e social”, e vai além do simples ato de informar. “A ideologia da sociedade da informação ilustra uma visão racional, sensata e homogênea da informação. Ora, a informação nunca é um dado natural, é uma construção – da cultura- portanto, que remete imediatamente à densidade de uma sociedade” (WOLTON, 2006, p. 86).

Hoje é possível encontrar empresas que saturam seus canais de comunicação com informações massivas e insignificantes ao seu propósito de mercado apenas com o foco de participar do contexto digital, enquanto que sua comunicação encontra-se ainda em um estágio instrumental que a coisifica.

Wolton (2009) lança questionamentos a esta dinâmica quando pergunta: “Todas essas informações servem para fazer o quê e a qual preço?” (WOLTON, 2006, p.87). Comunicar e informar, embora complementares, não são sinônimos. Para que o processo de comunicação seja completo e eficiente, é necessário compreender o que foi dito e, a partir desta compreensão, desenvolver conhecimentos e atitudes. Comunicação gera ação, informação não.

É necessário compreender as diferenças dessas terminologias no cenário digital para conseguir planejar estratégias focadas nos objetivos organizacionais e acompanhar as mudanças no processo de comunicação, uma vez que, de acordo com Di Felice (2008, p. 23):

[...] além da rapidez e maior alcance dos dados a um público cada vez mais ilimitado, da transmissão em tempo real e em uma quantidade infinita de mensagens, é o próprio processo e significado do ato de comunicar que estão sendo radicalmente transformados.

Essas transformações ocorrem não apenas para acompanhar a evolução das tecnologias e para atender ao processo do contexto digital, mas principalmente, para suprir a necessidade humana de relacionamento e geração de conhecimento, essencial para a consolidação de qualquer empresa no mercado e base que compõe a Sociedade da Comunicação.

Levy (1999) apresenta três observações sobre a mutação da sociedade digitalizada que merecem ser analisadas pelas organizações: “Em primeiro lugar, não é mais o leitor que vai se deslocar diante do texto, mas é o texto que, como um caleidoscópio, vai se dobrar e se desdobrar diferentemente diante de cada leitor” (LEVY, 1999), como exemplo, os sites e páginas da web que se configuram de acordo com o aparelho eletrônico digital do usuário que pode acessá-lo por meio de computadores, celulares, notebooks, etc.

Adicionalmente, “o segundo ponto é que tanto a escrita quanto a leitura vão mudar o seu papel. O próprio leitor vai participar da mensagem na medida em que ele não vai estar apenas ligado a um aspecto [...]” (LEVY 1999), retomando, o leitor será também emissor frente à textos interativos que ele poderá completar e modificar.

Por fim, visto como mais importante por Levy, o terceiro ponto é “o fato de estarmos assistindo a uma desterritorialização dos textos, das mensagens, enfim, de tudo o que é documento: tanto o texto como mensagem se tornam uma matéria” (LEVY 1999) logo, não possuem vínculo ao seu local de origem, percorrendo distâncias inimagináveis nos meios tradicionais.

Essas observações apontadas por Levy (1999) reverberam nas organizações uma necessidade que vai além da simples troca de equipamentos analógicos para equipamentos digitais. Faz-se necessário uma revisão de valores, processos de trabalho,

cultura organizacional e medidas educativas aos empresários e funcionários que favoreçam a incorporação desta nova realidade e cultura digital no escopo das organizações.

Complementarmente, Wolton (2009) expõe 5 contradições da sociedade cujo foco tem sido a informação: 1ª Econômica: A internet e a sociedade da informação são símbolos de liberdade, porém não são gratuitos, o que remete à uma concentração industrial e quebra o mito de que “todos fazem parte” desta sociedade. 2ª Segmentação: o contexto digital fragmenta a sociedade e não a une. 3ª Necessidade de Intermediários: a convivência com as máquinas esta aflorando a valorização do serviço humano, da solidariedade e despertando para uma reflexão sobre a consistência das relações humanas e sociais. 4ª Rastreamento: prega-se a liberdade e mobilidade, porém nunca houve tantos mecanismos de controle e monitoramento na história das comunicações. 5ª Informação demais mata a informação: a informação tornada pública não é importante. A abundância esta legitimando a informação.

Essas contradições que acompanham as novas tecnologias e a sociedade em rede, apresentadas por Wolton (2009), geram nas organizações muitas dúvidas e incertezas que dificultam a incorporação do contexto digital como por exemplo: como usar, como adquirir, o que adquirir, porque usar, quem deve usar, como monitorar, dentre outras.

Por isso, como propõe Corrêa (2009, p. 163) que:

Hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõem uma equalização entre emissores e receptores. E, mais que tudo isso, a discussão de base esta na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas (CORRÊA, 2009, P.163).

A comunicação é perene (nunca concluída), as organizações são fruto dos relacionamentos oriundos da comunicação e as tecnologias digitais crescem com inovações velozes e intermináveis, porém a absorção e implementação dessas inovações tanto pelas empresas quanto pelos seus públicos não acontece com a mesma rapidez devido ao fato de estarem relacionadas à mudança de cultura, comportamento e relacionamento.

2.2 A simbiose entre as TIC's, internet e convergência midiática

Com o advento das TICs e a massificação da internet, os relacionamentos e comportamentos humanos estão mais expostos em rede. A ação social torna-se mais fluída, imaginativa, por vezes, falseada. Mas, também mais participativa, colaborativa. Martino (2007, p. 41) afirma que “a lógica da ação social no mundo virtual pauta-se pela construção de identidades a partir da troca de informações”.

Não obstante, embora a rede e as TICs ofereçam a chance de aproximação entre os indivíduos, a conectividade ainda é um fator preocupante que pode inverter este cenário, aumentando as separações entre as economias, sociedades, as culturas, impactando diretamente nas organizações. Martino (2015, p.86) nos lembra que “o fato de existir uma rede mundial de computadores não significa que todos tenham acesso à ela”. As TICs possuem um custo que, segundo o autor, esta longe de ser universal e reforça que para expandir esse progresso é necessário facilitar o acesso às mesmas para posteriormente desenvolver o seu uso.

As transformações sociais da comunicação estão principalmente envolvidas à relação de utilização das novas técnicas de transmissão de informações pelos usuários e Martino (2015, p.87) reforça que ter acesso a rede e a essas técnicas é apenas uma parte do processo.

Saber utilizar, encontrar informações e transformá-las em conhecimento são fatores que podem ser motivo da exclusão digital posto que “linguisticamente a diferença entre conhecimento e informação esta essencialmente no verbo formar: informar é uma atividade mediante a qual o conhecimento é transmitido; conhecer é o resultado de ter sido informado” (MATTELLART, 2002, p.71).

Considerando esta preocupação constante em compartilhar informações de maneira rápida, a sociedade em rede e as facilidades da internet, exigiram a construção de mecanismos e ferramentas tecnologicamente aprimoradas visto que os meios de comunicação tradicionais, denominados analógicos, possuem configurações técnicas deficientes no que concerne a vários aspectos necessários para o meio virtual, como a compactação de dados, a flexibilidade na apresentação da informação em diferentes formatos, a resolução de imagens e sons com alta definição, etc.

Logo, a criação das mídias e ferramentas digitais vieram para suprir tais necessidades e a convergência midiática tanto em âmbito técnico como cultural já pode ser considerada uma ação em percurso.

Por convergência midiática refiro-me ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando (JENKINS, 2009, p.27).

Nas organizações, além da preocupação constante em seguir o ritmo dos avanços tecnológicos para enquadrar-se na convergência midiática dos meios, há o desafio de compreender e trabalhar a convergência midiática cultural, que ocorre na mente das pessoas e afetam seus comportamentos de consumo, relações interpessoais e interesses.

A convergência midiática tanto pode ser entendida como um processo “de cima para baixo”, das empresas para a sociedade, como “de baixo para cima”, da sociedade para as empresas, como alega Moreno (2013, p.120):

[...] processo “de cima para baixo” em que as empresas aproveitam as potencialidades da tecnologia para distribuir os seus conteúdos por meio de diferentes canais e múltiplos dispositivos, como pode ser um processo “de baixo para cima”, à medida que os consumidores de informação começam a usar estas tecnologias para terem controle sobre o seu consumo e produção de informação.

Ambos os processos acontecem simultaneamente e condicionam-se mutuamente (JENKINS, 2006, 18), porque “a convergência não é um fenômeno apenas ao dispor das empresas; é também um recurso ao dispor dos indivíduos [...]” (MORENO, 2013, p.120) mas para tanto, é necessária a incorporação da digitalização pela sociedade mais do que democratizar a informática visto que, como pontua Mattellart (2002, p.116) a retórica esta mais ligada à demanda social do que a oferta técnica e

Confundir a comunicação com a performance das máquinas, a abundância de informação com a intersubjetividade é tão ingênuo ou

demagógico quanto denegrir a comunicação como processo de intercompreensão, reduzindo-a, ao mesmo tempo, a um simples processo de transmissão unilateral. (WOLTON, 2006, p. 83)

Essa reflexão deve ser expandida para as organizações, na medida em que são espaços de trocas, compartilhamento e interação, com múltiplos atores sociais ligados por interesses, jogos de poder e submissão e aparatos culturais, políticos e econômicos comunicados, fatores que vão além dos aparatos técnicos.

Manucci (2008, p.08) compara esse cenário a uma trama de significados sociais interconectados que exige das organizações o desenvolvimento de competências comunicacionais estratégicas. Pois, “[...] essa rede de significados sociais é um território onde se define a competência atual das organizações e a comunicação é uma competência de gestão estratégica chave para desenvolver e administrar um lugar como este, um novo espaço de competência”. É um cenário que modifica os processos de comunicação que conhecemos, do meio analógico para o digital, propagando uma convergência midiática que atinge não apenas os veículos de comunicação, mas principalmente, a cultura e a mente dos indivíduos.

Um dos dilemas para as organizações contemporâneas é dar conta da compreensão de tal processo, posto que, conforme aponta Jenkins (2009), a convergência não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros das pessoas e em suas interações sociais umas com as outras.

2.2.1 O uso das mídias e redes sociais digitais

Na década de 70 Licklider (1968) fez uma previsão para o período que vivemos hoje que na ocasião parecia impossível. O autor disse: “em poucos anos, o homem vai ser capaz de se comunicar mais efetivamente através de uma máquina do que face a face” (LICKLIDER, 1968, p. 21). Embora não seja uma comunicação efetiva, a sociedade contemporânea vivência a realidade apontada pelo autor, que enfatiza o processo comunicacional por equipamentos digitais e a rede virtual.

O termo redes sociais já existia antes da ascensão da internet, mas a evolução tecnológica trouxe uma nova roupagem para os conceitos.

Corrêa (2009, p. 164) afirma que existem múltiplas definições para mídias sociais digitais, porém a autora propõem a compreensão do termo “considerando que são quaisquer tecnologias ou práticas on-line que permitem o compartilhamento de conteúdos, opiniões, ideias, experiências e mídia, possibilitando conversações sobre o que é relevante”, os blogs são um exemplo deste recurso. Corrêa (2009) grifa ainda os termos “compartilhamento” e “conversações” como transformadores do modo tradicional da comunicação.

As redes sociais por sua vez são grupos de pessoas reunidos em um mesmo canal e que possuem algum nível de relação ou interesse mútuo, como exemplo, o Facebook.

Para Corrêa (2009, p.164) “o advento das mídias sociais quebra o padrão e a metodologia de produção da informação,” pois por meio das mídias e redes sociais digitais “os públicos vivenciam a possibilidade de interferir de forma ativa, intensa e constante, promovendo a sociabilização e a geração de valor e desenvolvendo rupturas de padrões e estruturas organizacionais que não se adaptam mais as antigas formas de se fazer negócios” (RECUERO et al. 2015).

Redes sociais como o Facebook, estão cada vez mais presentes no dia a dia da comunicação nas organizações com seus públicos, mesmo muitas vezes sem o conhecimento pleno de como utilizar tal recurso. Assim como o uso intuitivo e incongruente das mídias sociais. Isso porque acreditamos como Kaufman (2013) que existe um claro conflito entre a cultura colaborativa e a cultura corporativa, o que inclui as empresas consideradas mais abertas ao novo ambiente social, econômico, e de relações virtuais. “Os fundamentos que norteiam a concepção de “empresa” foram forjados na era industrial, resultando em estruturas centralizadas, hierárquicas, compartimentalizadas [...]” (KAUFMAN, 2013, p. 55), incompatíveis com as arquiteturas informativas em rede e com as interconexões atuais.

Ao mesmo tempo que o cenário virtual e as mídias digitais favorecem o nascimento de novos modelos de negócios e características peculiares às organizações mais flexíveis, que prezam pela colaboração e participação, a extinção de empresas e as crises na comunicação das organizações tradicionalista também é uma realidade.

Realidade esta que somada à administração do uso das redes e mídias sociais pelos funcionários demonstra a intensidade dos desafios que as organizações vêm enfrentando na atualidade, já que os indivíduos estão cada vez mais submersos no

ambiente virtual e esta dificuldade não se restringe às empresas mais tradicionais uma vez que o acesso a esses canais está ao alcance das mãos, no celular.

Agregando funções que vão muito além do falar e ouvir, o telefone celular tem sido o grande vetor das redes sociais, oferecendo acesso à internet, aplicativos de mensagens, jogos e uma gama de recursos que objetivam conectar vida dos e entre indivíduos.

Existe uma facilidade proporcionada pelo celular e outras ferramentas digitais que fazem parte do conjunto de tendências do novo modelo social ao qual participamos, que tem nas redes e mídias sociais digitais uma importante força transformadora na sociedade e que impacta diretamente no processo comunicativo e nas relações das organizações. Corrêa (2009, p.165) defende que toda empresa deveria buscar responder a algumas perguntas – chave que podem ajudar na definição e na avaliação deste impacto:

- O mundo das redes sociais é determinante para meu negócio?
- Como usar as plataforma e ferramentas de mídias sociais?
- Como gerenciar esta inovação?
- Como agregar valor à comunicação da organização a partir da integração das redes sociais à estratégia?

A resposta para tais questionamentos promove nas organizações mudanças na estrutura, nos meios, nas pessoas e na cultura do ambiente organizacional, minimizando a intensidade do impacto corporativo digital na comunicação.

2.3 As transformações na comunicação e o impacto corporativo digital nas organizações contemporâneas

O progresso tecnológico, a ascensão da internet e das TICs trouxeram em sua bagagem transformações significativas aos relacionamentos humanos, aos processos de comunicação, à configuração social e, conseqüentemente organizacional, reconfigurando a realidade que, outrora era física, paupável e acontecia em ambientes concretos, para uma realidade virtual, alterando significativamente os hábitos de consumo, as relações sociais, comerciais e de trabalho.

Em virtude dos hábitos que estão se constituindo também na virtualidade, as organizações estão frente a frente a vários desafios, todavia, podemos destacar a

adaptação de seu *modus operandi* ao cenário digital, que está promovendo um impacto direto nas relações corporativas.

Buscando elucidar a dimensão atingida pelo progresso tecnológico e para compreendermos melhor a proporção do impacto que o mesmo vem causando nas organizações, apresentam-se nas figuras 1 e 2 alguns resultados da Pesquisa Brasileira de Mídia de 2016 realizada pelo IBGE. Os resultados dessa pesquisa reforçam a frequência de uso e as ferramentas de acesso à internet.

Figura 1: Quantidade de dias da semana que se usa a internet

Base: Amostra (15050)	
1 dia por semana ou menos	2%
2 dias por semana	3%
3 dias por semana	3%
4 dias por semana	2%
5 dias por semana	2%
6 dias por semana	1%
7 dias por semana/ Todos os dias	50%
Nunca/ Não assiste/ ouve/ lê/ navega	37%
NS/NR	0%

Fonte: Pesquisa Brasileira de Mídia 2016

A figura 1 permite reconhecemos a influência da internet no cotidiano das pessoas, pois 50% dos pesquisados informaram que usam a internet todos os dias.

Figura 2: Meio mais frequente de acesso a internet

Base: para quem costuma usar a internet (9307)	1ª MENÇÃO	1ª+2ª MENÇÕES
Telefone celular	72%	91%
Computador	25%	65%
Tablet	3%	12%
TV	0%	0%
Vídeo game	0%	0%
Nenhum outro	0%	28%
NS/ NR	0%	0%

Fonte: Pesquisa Brasileira de Mídia 2016

Na figura 2 nota-se que o telefone celular supera o computador como dispositivo de acesso à internet e, em torno de três em cada dez respondentes que utilizam a internet, declaram utilizar somente um dispositivo para tal atividade, realidade já demonstrada por Evans (2011) em 2010 quando afirmou que o crescimento dos meios de comunicação digitais, sobretudo os smartphones e tablets, elevou o número de dispositivos conectados à Internet até 12,5 bilhões em 2010, “[...] à medida que a população humana chegou a 6,8 bilhões, tornando o número de dispositivos conectados por pessoa superior a 1 (exatamente 1,84) pela primeira vez na história” (EVANS, 2011, p.03).

Estes índices consolidam o crescimento da Sociedade em Rede e demonstram que o processo e o ato de comunicar foram transformados, posto que, os dispositivos conectados são as novas fontes de aquisição de informações e conhecimentos. Tão logo, o trabalho com a comunicação digital tornou-se fator determinante no relacionamento entre as organizações e os indivíduos conectados.

De acordo com Terra (2006) o contexto digital e as novas tecnologias digitais em geral proporcionam espaços de expressão, como blogs, sites, posts, mensagens instantâneas, fóruns, chats, salas de bate-papo, que permitem que qualquer indivíduo com acesso à rede publique ou divulgue opiniões, pensamentos, ideias, etc.

Estes novos espaços de expressão, como resultado, afetam a comunicação nas organizações, pois “ao mesmo tempo que há uma globalização da informação, há também uma segmentação de público que se inter-relaciona por meio de grupos de interesse (TERRA 2006, p.20)”. Esses públicos são mais ativos nos relacionamentos com as organizações e buscam diferentes meios para se comunicar com as empresas, principalmente utilizando a internet.

Em presença destes novos meios de expressão, Lorenz (*apud* TERRA 2006, p.21) observa que:

Acompanhando o desenvolvimento da tecnologia à distância, muitas empresas estão substituindo canais de informação impressos, como jornais e revistas, por alternativas mais modernas. Nessa tendência, o campeão é a internet: se, em 2002, era o principal veículo em apenas 18% das grandes empresas, em 2005, foi o carro-chefe em 32% delas. Outras mudanças apontadas são o aumento da importância de canais de informação rápida, como murais e boletins, e o surgimento de novas mídias, como o telejornal.

A adequação dos canais e da comunicação organizacional já não é mais uma opção, à medida que as tecnologias de informação e comunicação vão assumindo espaços cada vez mais significativos e os indivíduos vão assimilando tais tecnologias; os públicos estão migrando para novos ambientes digitalizados. Contudo, a velocidade dessas mudanças é um fenômeno jamais visto.

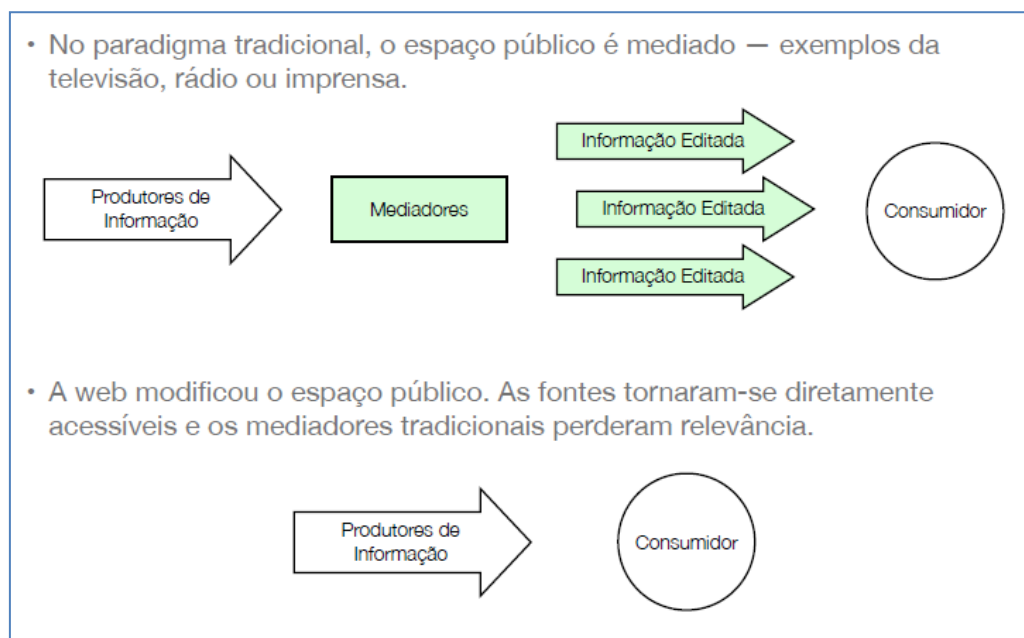
Algumas organizações podem perceber apenas o lado desafiador da nova composição social virtualizada, dado que a utilização das mídias digitais pelos cidadãos que, nem sempre são usuários especialistas em comunicação, “além das mudanças no processo de comunicação e nos relacionamentos, enfraqueceu a comunicação empresarial centrada na empresa, com a criação de novos protagonistas nos processos comunicacionais” (NASSAR, 2008 p.194), aspecto que vem provocando os profissionais da área na busca de novas estratégias e métodos de trabalho com a comunicação digital.

Além deste ponto, outro desafio notório é destacado por Kunsch (2013) quando afirma que as ações isoladas de comunicação contemporâneas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos, uma vez que estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes e comportamentos éticos.

Nesta mesma linha observa Terra (2006, p. 14) que “as empresas já não controlam mais o espaço, o tempo, nem o teor das comunicações sobre elas mesmas. Com a web, as fronteiras da organização estão sendo redefinidas” e, os relacionamentos pautados pela interação, embora desafiantes, são hoje a base para muitos negócios, pois favorecem a comunicação e aproximam as partes relacionadas. Se antes, “o processo de comunicação era compreendido como um fluxo linear e consecutivo de informações, tendo na superioridade o emissor” (SHANNON E WEAVER *apud* PRIMO, 2000, p.02), os processos comunicacionais virtualizados têm valorizado a dinamicidade dos receptores, agora também produtores de conteúdo, cuja mediação que antes era feita pelos meios de comunicação eletrônicos passa ser mediada pelos dispositivos virtuais, em que tempo, espaço e possíveis filtros nas mensagens podem inexistir, como representado na figura 3.

Podemos relacionar esse movimento à mudança de paradigmas: tradicional X contemporâneo.

Figura 3: Processo de Comunicação no Ambiente Virtual



Fonte: Nunes (2013, p.35)

Podemos também relacionar a figura 3 destaca ao que pode estar acontecendo nas organizações. No processo tradicional (emissor-receptor) a informação é mediada por canais analógicos e/ou pessoas até o consumidor. No ambiente virtual, a mediação acontece através de ferramentas digitais e os consumidores possuem a oportunidade de interagir com a empresa e também de editar, armazenar e compartilhar as informações com isso, o espaço comunicacional, que anteriormente era organizado e estruturado, torna-se agora fragmentado, disperso e dinâmico.

Conforme analisa Nunes (2013), a comunicação no ambiente digital e suas tecnologias eliminaram os custos tradicionalmente associados à cópia e transporte de informações. Pela web, passaram a disseminar ferramentas gratuitas (como blogues) que eliminaram os custos de alojamento e publicação e vem sugerindo configurações inovadoras para a publicação de informação, como: páginas pessoais, microblogues, redes sociais, wikis, etc. Impacto significativo em alguns modelos de negócio que acabaram se extinguindo e outros, por sua vez, adquiriram notoriedade.

Segundo Castells (2006, p. 67), a humanidade vive “[...] um intervalo cuja característica é a transformação de nossa ‘cultura material’ pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação”. Esse paradigma reverbera nas diversas esferas das sociedades, portanto, incluindo suas instituições e organizações. O autor ainda acredita que “as redes são e serão, os componentes fundamentais das novas organizações” (CASTELLS, 2006 p.220).

Para Corrêa (2009, p.163), a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como ponto sensível, a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização. Tal adequação exige das organizações, novas posturas e competências digitais; posicionamentos inovadores, conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais, uma vez que o comportamento dos públicos está seguindo os padrões da sociedade em rede.

Os públicos não são mais receptores passivos de mensagens, na medida em que a prosumerização¹ está os tornando “novos formadores de preferência” (ANDERSON, 2006). O que muda agora é que esses públicos estão mais atuantes e integrantes do processo de comunicação e interação, construindo e ressignificando suas percepções a partir das experiências que vivenciam com as organizações, agregando a isso também suas experiências digitais a elas. Explica Dimantas (2008, p.389):

Na internet existe maior interatividade entre a empresa e o usuário. O consumidor que sempre fora tratado como massa, passou a participar do mercado. Conversa com a empresa e com outros usuários. Ele tem informações do mercado. Muitas vezes, conhece a empresa melhor do que o próprio dono. Os mercados estão dialogando; é isso que tem de ser percebido. As empresas que souberem trabalhar com tal enfoque serão provavelmente as vencedoras (DIMANTAS, 2008, p.389).

O modelo da comunicação organizacional que esta sendo redefinido nas sociedades em rede vem fazendo com que as organizações despertem para um processo que vai além do linear e, os vínculos relacionais têm se idealizado e solidificado também através dos meios digitais. Para Jenkins (2009), vivenciamos um período onde

¹ Prosumption: em tradução livre prosumerização ou como proposto por Toffler (1980): prosumidor.

os consumidores são impulsionados a adquirir determinados produtos mais pela relação que possuem com a marca e com as empresas do que pela finalidade de uso do mesmo ou primeira necessidade.

Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou a meios de comunicação. Se os antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos consumidores são mais conectados socialmente. Se o trabalho de consumidores de mídia já foi silencioso e invisível, os novos consumidores são agora barulhentos e públicos (JENKINS, 2009, p.45).

Os consumidores não só passaram a ter acesso maior às informações como agora, participam diretamente dela e esta característica se torna desafiante aos contextos organizacionais, mas simultaneamente é também uma oportunidade para as empresas que souberem como usufruir.

Deste modo, temos um panorama organizacional dicotômico entre as oportunidades e desafios pois, ao mesmo tempo que essa realidade digital pode “[...] reaproximar as organizações de seus consumidores por permitirem diálogo entre elas e seus públicos, a mídia gerada pelo consumidor vem crescendo devido ao fato de que a tecnologia esta cada vez mais ubíqua e simples” (TERRA, 2006, p.31) de ser usada, tornando o consumidor ativo e participativo do processo de comunicação empresarial, bem como mais exigente, desafiando as estratégias de comunicação e marketing tradicionais.

Sendo assim, as organizações vem enfrentando o desafio de promover a interação entre os diversos públicos neste contexto virtual dinâmico e, para tanto, deveriam fazer uso da comunicação e suas ferramentas tecnológicas como oportunidades.

Manucci (2008, p.07), conceitua esse momento virtualizado como impacto corporativo que é o resultado da participação de uma organização na sociedade, que se define na interação cotidiana entre ela e seus diferentes públicos. O mesmo autor alega ainda que a instabilidade e imprevisibilidade do contexto atual redefinam as características dos espaços de intervenção, desafiando a funcionalidade das ferramentas de gestão com as quais as organizações abordam sua atividade cotidiana.

Logo, o cenário contemporâneo digital pode favorecer cada vez mais a interação e interatividade entre os indivíduos e, as novas ferramentas tecnológicas disponíveis estão exigindo que as organizações revejam suas estratégias de gestão e busquem minimizar a dimensão deste impacto em suas relações.

Manucci (2008) afirma ainda que a dimensão do impacto corporativo dependerá da significação social de três fatores:

- O modelo de negócios ou projeto estratégico: que define a razão de ser de uma organização (empresa ou instituição) no mercado ou na comunidade.
- O modelo das relações corporativas: que define as características dos veículos com diferentes setores.
- O modelo de gestão: que define a dinâmica das decisões e as características das intervenções corporativas. (MANUCCI 2008, p.07)

Percebe-se então que o impacto corporativo é um fenômeno que ultrapassa as ações de comunicação convencionais e exige das organizações, independente de seu tamanho, um modelo de negócios que ofereça sentido à existência da empresa em sociedade; um modelo de relações corporativas que favoreça a interação com os diferentes públicos através das novas tecnologias digitais e, sobretudo, um modelo de gestão, capaz de identificar e agir nas necessidades de intervenção, promover a competitividade, crescimento sustentável e integrar a organização às exigências contemporâneas. “O impacto corporativo é resultado do que a organização é (sua identidade), faz (seus produtos) e aspira (sua visão estratégica)” (MANUCCI 2008, p.07).

Neste conjunto de desafios que é a significação social dos três fatores: modelo de negócios, relações corporativas e modelo de gestão, o primeiro conflito organizacional é a sensação de instabilidade no presente e a incerteza de um futuro, isto porque “face a esta nova dinâmica social, as ferramentas convencionais de planejamento e gestão não são suficientes, pois é necessário aprimorá-las para atuarem na diversidade dos níveis de interação e na multiplicação das situações emergentes” (MANUCCI, 2008, p.09).

A participação corporativa é destacada por Manucci (2008) em contextos instáveis e a gestão do impacto corporativo implica uma provocação para as organizações: superarem a produção de bens para a produção de conceitos, ou seja,

considerarem aspectos intangíveis como: emoções e sensações; e não apenas o produto físico, palpável.

Torna-se, dessa forma, inevitável para as organizações, a gestão da comunicação em ambiente digital que, para a Corrêa (2009) apresenta dois conjuntos-chave de reflexões: “a incorporação do fenômeno das mídias sociais no modo de se comunicar, exigindo um novo posicionamento estratégico da comunicação na organização; e a incorporação das chamadas competências digitais [...]” (CORRÊA, 2009, p.164), que exigem mudanças nos profissionais, na cultura empresarial e no modo de produção da informação.

Completando as reflexões de Corrêa, Mumby (2013, p.10) acrescenta ainda que, ao invés de perguntarmos “como a tecnologia da comunicação é utilizada pelos membros da organização?”, a questão central para os pesquisadores da comunicação organizacional tem sido “o que a tecnologia da comunicação significa para os membros da organização?”

Para responder tal questionamento e ajuizar sobre as reflexões de Corrêa (2009), é necessário primeiramente compreender a comunicação digital, suas tecnologias e o processo de transição na sociedade, já que não é possível desatrelar tal questionamento do seu contexto.

Parte-se então do pressuposto de que “[...] as tecnologias de informação e comunicação tem transformado as condições de produção e as possibilidades de intercâmbio simbólico na sociedade atual” (BARICHELO, 2009, p. 339), e essa característica tem afetado as organizações. Porém, no que concerne às Micro e Pequenas Empresas, acredita-se que, por vários motivos, elas têm dificuldades em acompanhar as mudanças e impactos constitutivos do contexto digital. Especialmente porque o mundo conectado empresarial, como já vimos, requer capacitações constantes e uma articulação entre a comunicação organizacional e a comunicação digital.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO DIGITAL: ALGUMAS REFLEXÕES

Mais do que um simples ato de transmitir informação, “a comunicação é sempre a busca da relação e do compartilhamento com o outro. [...] É ao mesmo tempo símbolo de liberdade, democracia, de abertura, de emancipação e de consumo, enfim, de modernidade” (WOLTON, 2009, p.13).

Sendo direito de todos, Wolton (2009) apresenta duas dimensões essenciais à comunicação: o direito de falar e o direito de ouvir. O autor destaca que “comunicar é antes de tudo, expressar-se: “tenho algo a dizer”, “tenho o direito de dizê-lo” [...] “Mas expressar-se não basta para garantir a comunicação, pois deixa de lado a segunda condição da comunicação: saber se o outro está ouvindo e se esta interessado no que digo” (WOLTON, 2009, p.14).

Em meio à essas duas condições essenciais encontram-se as organizações contemporâneas e a comunicação digital com suas ferramentas e novos ambientes interativos que estão reconfigurando os relacionamentos sociais e, assim sendo, as relações entre organização, públicos e comunicação.

Esta reconfiguração choca-se com o entendimento do processo comunicativo pelo viés informacional, puramente técnico e instrumental e ascendendo as percepções para o paradigma relacional, que pondera sobretudo a comunicação como mediadora da interação entre os sujeitos.

Marques de Melo (1975, p.14) define que, em sua etimologia, o termo comunicação vem do latim ‘communis’ (comum), o que sugere a ideia de comunhão, comunidade. Podemos então entender que comunicar significa tornar comum ideias, pensamentos e informações, mas embora pareça natural, é um processo que exige atenção e conhecimento para que não se torne apenas difusão de informações. Tornar comum é mais do que propagar mensagens para que o outro tenha a informação, é considerar como o outro vai receber esta informação, mais ainda, se esta interessado em recebê-la e o que poderá fazer com ela.

Medrano (2007, p. 29) avigora esta definição ao abordar que “a comunicação representa um fator relevante em toda e qualquer organização humana. É por ela que os homens relacionam-se entre si” e este relacionamento para Wolton (2009) traz consigo

um duplo desafio: aceitar o outro e defender sua identidade própria. Esta relação entre o eu e o outro além de demonstrar a densidade das sociedades, torna indissociável a comunicação dos conceitos de organização.

Entretanto, “a comunicação não pode ser confundida como uma simples transmissão unilateral de informações” (MEDRANO, 2007, p. 29), pois sua capacidade de abrangência vem atingindo proporções que vão além das características instrumentais e técnicas. Segundo Wolton (2009, p.11), “o mais fácil da comunicação concerne à técnica e aos mercados enquanto que o mais complicado diz respeito aos homens e às sociedades”.

Ao ultrapassar o viés transmissional e linear de informações para uma vertente que considera os indivíduos e suas interações, temos uma relação de interdependência entre os agrupamentos humanos e a comunicação, que atribui valor considerável não apenas ao ato de se comunicar, mas principalmente ao processo e as ferramentas utilizadas posto que suplantam o olhar técnico sobre a comunicação para reconfigurar os contextos sociais e aproximar os indivíduos, criar organizações.

Wolton (2009, p.14) reforça que “quanto mais as técnicas de comunicação permitem a expressão, mais a questão do feedback, do retorno, torna-se importante”, sobretudo nas organizações sociais onde é necessário saber mensurar a resposta dos canais de comunicação e como as informações foram e são recebidas pelos públicos, salientando assim que “a comunicação tem um poder muito superior do que costumamos conceder a ela” (PÉREZ, 2008 *apud* KUNSCH, 2014, p.4), “à medida que a comunicação promove intercâmbios capazes de alterar os relacionamentos humanos e, consequentemente, organizacionais” (WOLTON, 2009, p.14).

No âmbito das organizações, a comunicação vem passando por um processo de transformação e reconhecimento de seu potencial estratégico e relacional.

Para Kunsch (2013, p. 139) a comunicação vem sendo considerada pelas organizações contemporâneas como “[...] um fator estratégico de resultados, o qual agrega valor à organização e aos negócios, e integrante da gestão das empresas”. E, completa a autora:

[...] nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste início do século 21.
 [...] Por outro lado, percebe-se, em geral, uma valorização mundial da comunicação organizacional, tanto no mercado profissional como no meio acadêmico. (KUNSCH, 2013, p. 131)

Sendo valor e relevância atributos pessoais intangíveis, mesmo com todas as modificações oriundas da tecnologia, grande parte das empresas ainda possuem dificuldade de relacionar o desenvolvimento organizacional à comunicação para a construção de repertórios, competências, interações e a produção de conhecimentos.

Por isso, entender esse cenário de mudanças e transformações pelo qual atravessa tanto a organização quanto a comunicação torna-se importante. Afinal, as organizações são parte inexorável do tecido social e da vida em sociedade e necessitam compreender esse cenário de mudança para absorverem as inovações inerentes a ele para tornarem-se mais estratégicas e flexíveis do ponto de vista de sua gestão.

Organização é uma palavra originada do Grego "*organon*" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos².

Ao reunir pessoas na busca de um objetivo comum, promove-se uma organização; esta pode ser ou não jurídica, com ou sem fins lucrativos. Entretanto, sua fundamentação básica é a distribuição de funções dos elementos envolvidos, inter-relacionando-se com a mesma finalidade.

Segundo Maximiano (1992, p.56),

[...] uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (MAXIMIANO, 1992, P.56).

² <https://www.significados.com.br/organizacao/>

Bernardes (1993, p.17) por sua vez destaca que:

[...] organização é uma associação de pessoas caracterizadas por: 1 – ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; 2 – possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; 3 – ser perene no tempo”.

Ao considerarmos a conceituação de Bernardes (1993), podemos entender que a produção de bens, a prestação de serviços à sociedade e o atendimento às necessidades de seus próprios participantes são os objetivos comuns às organizações e, este trabalho coordenado acontece em um ambiente determinado, devendo permanecer ao longo do tempo.

Uma organização para Kanaane (1994, p. 30) é

[...] um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações.

Sendo reconhecida como uma unidade social, uma organização possui então, responsabilidades não apenas com seus públicos, mas com o ambiente em que está inserida e a comunidade ao seu redor, respeitando e preservando a cultura e os valores regionais e individuais, de modo que possam ser perpetuados em suas ações, no decorrer dos anos.

Robbins (2002) apresenta a organização como “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”, assim como pontua Silva (2001) ao considerar que “uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas, cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum”. Logo uma organização é entendida como a união de dois ou mais indivíduos, desenvolvendo funções pré-estabelecidas, que almejam o mesmo foco.

Podemos perceber as organizações também como culturas, ao passo que sua realidade é socialmente construída pelos seus indivíduos, através da comunicação e das interações vivenciadas. “Baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e

envolvidos em várias formas de comportamento organizacional” (GARETH; PACANOWSKY E O’DONNELL-TRUJILLO apud KUNSCH, 2014, p.42)

Para Wichmann (2014, p.58) “os conceitos de organização e comunicação são bastante próximos sendo talvez, quase indissociáveis em muitos aspectos” em função disso a “comunicação esta diretamente relacionada com o desenvolvimento de uma organização” (MARCHIORI, 2008, p.249), visto que o relacionamento humano, as interações sociais, as tomadas de decisão, a promoção de culturas e objetivos são processos de comunicação entre as pessoas e estas, por sua vez, formam as organizações.

Ao abordar as características comuns às organizações, Nassar (2010) garante que o relacionamento entre pessoas, a divisão interna de trabalho, memória, história e identidade própria, a necessidade de enfrentar o desafio das mudanças e a busca por resultados, estão presentes em todas elas. Além da necessidade de adaptação aos clientes/consumidores e o enfrentamento da responsabilidade social e ambiental. “As organizações são espaços de produção e comercialização de bens e de serviços, mas também são locais de produção de normas, valores, identidades, discursos, sociabilidades, representações, conflitos, etc” (D’ALMEIDA, 2015, p.18). São locais de produções simbólicas, de arranjos de significados e de disputa de sentidos e, por isso, são genuinamente complexas.

De acordo com Deetz (1998 apud REIS; COSTA, 2007, p. 61) as organizações “[...] tornaram-se *locus* de tomadas de decisões que, mesmo podendo aparentar ser apenas sobre políticas “da casa”, são de fato sobre o que seria de âmbito público”. Queremos dizer que as coisas das organizações – suas decisões, seu *modus operandi*, sua função política e social, suas normas e processos – apesar de parecerem privadas, são na verdade públicas, pois interferem na vida das pessoas – seja ela a de seus empregados, de seus clientes, ou da sociedade . Suas decisões portanto, inteferem na constituição da vida cotidiana daqueles que ligam a organização ao tecido social. Por isso, “[...] estudar e compreender os processos interativo-interlocutivos – portanto, comunicacionais – das organizações ganha relevância porque se torna crucial para a compreensão de vários outros aspectos da vida social” (REIS; COSTA, 2007, p. 62).

A comunicação e as organizações “podem ser vistas como desempenhando conjuntamente papéis complementares” (DEETZ, 1998 apud REIS e COSTA, 2007, p.61), Esse desempenho conjunto e combinado às tornam ubíquas e indissociáveis na

vida dos indivíduos: “[...] juntas provêm identidade pessoal, estruturam o tempo e a experiência, influenciam a educação, a socialização, o conhecimento, o consumo, padronizam as relações sociais e a troca de informações” (DEETZ, 1998 apud REIS e COSTA, 2007, p.61).

A respeito das relações organizacionais e a comunicação, Davis e Newstrom (2001) asseguram que:

[...] as organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação, os empregados não sabem aquilo que os seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções. A coordenação do trabalho é impossível e a organização entrará em colapso por falta dela.

Essa afirmativa preza o fato das pessoas além de disseminarem informações, poderem entender umas às outras – sendo uma das condições para o estabelecimento do processo comunicativo. Desta forma os indivíduos podem expressar pensamentos e unir o que está isolado, ou seja, os departamentos e os funcionários de cada setor. Tornando comum os processos, procedimentos, missão, visão, valores e planejamento da organização, promovendo relacionamentos interativos entre as partes envolvidas.

Por isso, Duarte e Monteiro (2009, p. 334) garantem que:

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo.

Assim como o respirar é fundamental ao ser humano, a comunicação é elemento basilar às organizações, porque a ela confere-se a eficácia dos princípios e normas, a constituição e propagação da cultura e identidade organizacional, além de ser o elo entre os setores, os funcionários e os demais públicos que circundam as empresas.

3.1 Comunicação organizacional: conceitos e paradigmas

Os conceitos da “comunicação organizacional” têm sido crescentemente estudados por autores como Kunsch (2009), Marchiori (2010), Oliveira e Lima (2012),

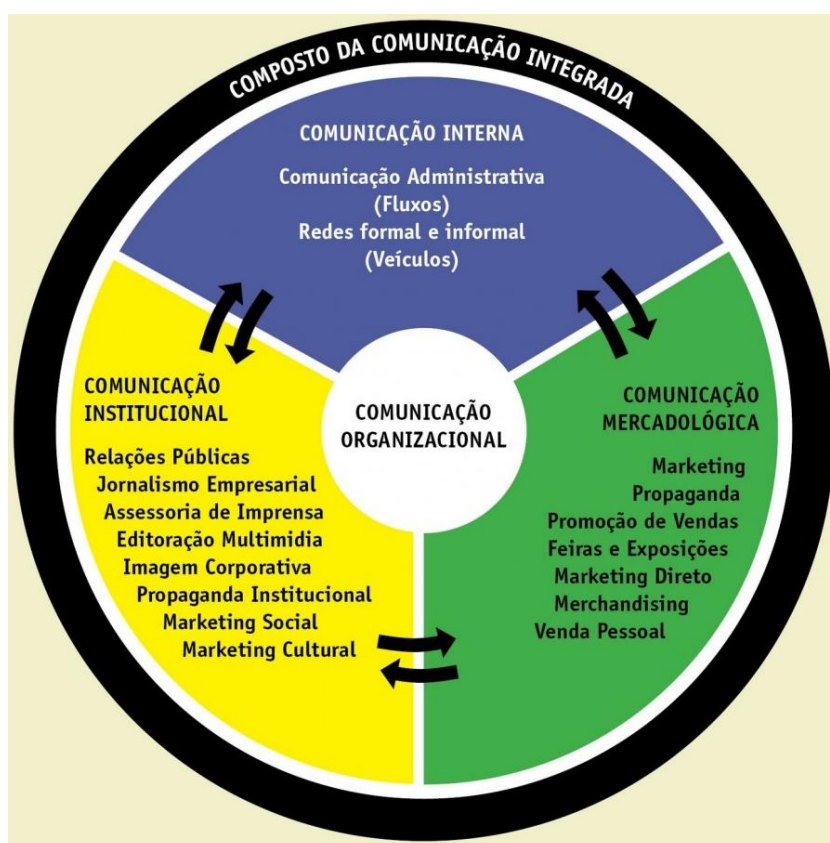
Marques e Oliveira (2015), Baldissera (2009), dentre muitos outros estudiosos, no entanto, segundo Lima (2008, p.111) “não há consenso sobre uma única forma de conceituá-la. Assim, utiliza-se ampla e irrestritamente, entre outras, as expressões comunicação das organizações, comunicação nas organizações e comunicação organizacional, sem precisar suas diferenças”.

Utilizando os termos comunicação empresarial, organizacional e corporativa, como sinônimos, Bueno (2003, p. 49) defende que:

[...] a comunicação empresarial (organizacional, corporativa ou institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade, junto aos seus públicos de interesse ou junto à opinião pública.

Torquato (2009, p.35), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. Sistêmica e integrada, porque oferece uma permanência contínua nos setores da organização e, unindo-os no mesmo discurso, a caminho dos objetivos institucionais pré-estabelecidos, é capaz de promover e solidificar as demais vertentes comunicacionais, como a cultural, respeitando a individualidade de seus pares, a comunicação administrativa, fortalecendo a gestão empresarial, etc.

Defendendo que o termo comunicação organizacional, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização social, não se restringindo ao âmbito das empresas, Kunsch (2002) compartilha a ideia dos autores e assegura ainda que a comunicação organizacional compreende um conceito vasto do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem nas organizações de forma integrada, como podemos perceber na figura 4:

Figura 4: Modalidades Comunicacionais das Organizações

Fonte: Kunsch (2002, p.151)

Conforme a figura 4 apresentada por Kunsch (2002, p.151), a comunicação organizacional é composta por quatro outras modalidades comunicacionais, sendo estas: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional.

A respeito da comunicação administrativa, Kunsch (2002, p.152) relata que é “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Logo, ela difere da comunicação interna, pois refere-se aos níveis formal e informal da comunicação organizacional que ocorrem no ato de administrar, requerendo para planejar, coordenar e dirigir as ações e recursos empresariais, um processo de comunicação contínuo que integre os fluxos de informações de todos os setores da empresa.

A comunicação interna, por sua vez, tem como objetivo, “viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica (endomarketing)” (KUNSCH, 2002, p.154). Ela ocorre em paralelo às demais modalidades comunicacionais e perpassa por todos os setores da empresa.

A comunicação mercadológica “[...] é responsável por toda produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2002, p.162). Para que a comunicação mercadológica seja assertiva, deve caminhar em parceria com o departamento de marketing que, deve ser responsável por subsidiar as informações e parâmetros necessários para a criação e organização da comunicação mercadológica.

No composto da comunicação organizacional, “a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.” (KUNSCH, 2002, p.164). O trabalho com a comunicação institucional visa conquistar a simpatia, credibilidade e confiança da sociedade, apresentando as características públicas da organização, na construção de um posicionamento político-social favorável.

As modalidades comunicacionais estão presentes em todo tipo de organização e, a comunicação é um fenômeno inerente à natureza dessas organizações, porém, elas podem ocorrer em “diferentes dimensões, como a instrumental, cultural, estratégica e humana [...]”(KUNSCH, 2014, p.46).

Kunsch (2014, p.48) apresenta a dimensão instrumental como “a dimensão mais presente e predominante nas organizações em geral. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização”. Podemos caracterizá-la como funcional e técnica, servindo apenas como canal de informações.

A dimensão cultural da comunicação é importante ser considerada, dado que “as organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional vigente, bem como a seus valores e princípios filosóficos.” (KUNSCH, 2014, P. 55) Logo, além do choque de culturas entre os

indivíduos e, entre os indivíduos e a organização, temos também o confronto com a cultura nacional e a cultura global da sociedade em rede.

Por sua vez, a dimensão estratégica “[...] alinha-se, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores” (KUNSCH, 2014, P.56). Nesta dimensão, os dirigentes e gestores executivos são responsáveis pela comunicação e todos os agentes com ela, envolvidos que, buscam engajamento no cumprimento dos objetivos e metas institucionais, para atingir os melhores resultados. É nesta dimensão que estão previstos os investimentos e análises de inovações.

A dimensão humana, para Kunsch (2014, p. 48) embora seja a mais ignorada, é também a dimensão mais importante que as organizações deveriam ponderar. Isto por que a autora defende que “é preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (KUNSCH, 2014, p.51). A dimensão humana consiste na base dos relacionamentos e na premissa de como cada indivíduo recebe e processa as informações dentro da organização.

Considerando as modalidades comunicacionais existentes nas empresas e as dimensões que a comunicação pode assumir, nota-se quão delicada e minuciosa deve ser a análise do conceito de comunicação organizacional nas empresas contemporâneas posto que, possuem diversos fluxos de informações constituídos por indivíduos com culturas, pensamentos e percepções da realidade, distintos.

Baldissera (2009) coloca que “[...] a comunicação organizacional, em sentido complexo, compreende os mais diversos fluxos de sentidos que se atualizam quando das relações organizacionais, ultrapassando os lugares do planejado, do oficial, do formalizado”. Assim como as organizações precisam atualizar-se constantemente às transformações do ambiente ao qual estão inseridas, os fluxos comunicacionais não são estáticos, principalmente por terem como elemento crucial, seres humanos, dotados de emoções, sentimentos, desejos e aspirações que são, muitas vezes, incluídos nos discursos organizacionais, de maneira imperceptível e levados para além das estruturas físicas da empresa.

Não por acaso, “pensar a comunicação organizacional significa adotar um olhar amplo e abrangente sobre as organizações, significa desenvolver um conhecimento que não é míope, mas que sabe analisar tanto o que está próximo quanto

o que está distante, que sabe analisar a complexidade e a mudança” (D’ALMEIDA 2015, p.18). Mudanças estas que têm se intensificado nas últimas décadas, especialmente pelas intercorrências tecnológicas e as reflexões sobre as práticas da comunicação nas organizações modernas.

Entretanto, “as mudanças provocadas com o processo de industrialização, neste momento, obrigaram as empresas a buscarem novas modalidades de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente para os empregados” (KUNSCH, 2007, p.43) uma vez que, ao perceberem-se como parte da organização e responsáveis pelos processos produtivos, os funcionários começaram a questionar as ordens e procedimentos, cobrar satisfações, providências e direitos, sendo necessário estreitar os relacionamentos entre organização e funcionário através de reuniões, boletins internos, painéis, etc.

É imprescindível ultrapassar a visão mecanicista e instrumental da comunicação promovida durante o período de valorização industrial, para um olhar humanista que, para Kunsch (2014, p.51) “ é importante por considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” , desfocando do processo produtivo e da estrutura organizacional, mas enfatizando os indivíduos e os relacionamentos que permeiam toda a organização.

Frente aos fatos apontados no decorrer dos anos, percebe-se que, embora o foco fosse a produtividade em ascensão, as empresas possuíam entraves comunicacionais com seus públicos, sobretudo os empregados e, as estratégias de comunicação adotadas apresentavam linhas administrativas, com enfoque funcionalista e não estratégico.

Todavia Kunsch (2014, p.44) ao citar Edgar Morin, aponta que o processo de comunicação é muito mais complexo do que se analisar apenas a construção de mensagens e a transmissão das informações.

No que concerne à comunicação organizacional, o processo vai além do enviar e receber mensagem e de suas características informacionais e técnicas. Dentro das organizações os fluxos comunicacionais são multidirecionais, marcados por intenções diferentes e que são detectadas apenas quando a comunicação acontece, logo, o processo torna-se complexo, pois vai além dos aspectos funcionais e não pode receber um fim, uma vez que é contínuo – os indivíduos se comunicam à todo momento, mesmo

quando não estão pronunciando palavras ou manifestando-se através de símbolos linguísticos / escritos, mesmo em silêncio, o comportamento humano manifesta comunicação.

Além dos atributos humanos, Alencar (2015, p. 45) destaca que as transformações da sociedade, sobretudo as desencadeadas pelas tecnologias de informação e de comunicação também devem ser consideradas nos estudos da comunicação organizacional. A autora afirma que “a sociedade contemporânea convive com valores contraditórios, repercutidos nas organizações, que tendem a manter práticas tradicionais, lineares e simplificadoras” (ALENCAR, 2015, p. 45).

Alencar (2015, p. 45) reforça a importância em “propor a interconexão e a interferência de todos os elementos no objeto em estudo presentes nas ações comunicacionais e de não procurar respostas finalísticas ou a verdade absoluta”. A autora acredita que esse “pensamento contribui para subsidiar ações de comunicação que incluem o outro e para considerar as interferências e colaborações dos interlocutores com os quais a organização interage” (ALENCAR, 2015, p.45).

Assim sendo há interação entre os indivíduos, setores e públicos de uma empresa, como parte do processo de comunicação nas organizações e isto acontece, pois segundo Lima e Bastos (2012, p.38), as organizações devem ser consideradas atores sociais coletivos, uma vez que são compostas de pessoas que participam do processo de comunicação.

De acordo com Mead (1962 *apud* LIMA E BASTOS, 2012, p.38), “os comportamentos são construídos durante o curso da situação, sendo definidos tanto por fatores pessoais quanto sociais”, valorizando a relação de interdependência entre os indivíduos e o meio ao qual estão inseridos. Logo, a interação é vista como uma construção negociada, ou seja, a relação se define permanentemente com a interação dos interlocutores, o que nos remete a um desenvolvimento mútuo e emergente posto que, acontece durante o processo de comunicação (LIMA; BASTOS, 2012).

Lima e Bastos (2008, p.07) acreditam ainda que o papel da comunicação no contexto das organizações é então, de mediadora e organizadora dos processos de interação e que esses processos pressupõem trocas, coordenações de perspectivas compartilhadas, construção de um lugar comum no qual haverá uma relação. Assim, o processo de comunicação é fruto de uma relação conjunta entre os interlocutores, sendo

tanto o emissor quanto o receptor, os responsáveis pela eficácia do processo, Quéré (1991, p.07) então ressalta esta união ao dizer que

A ideia fundamental é então que a comunicação é não um processo no qual os estados intencionais são previamente providos de suas determinações, onde os fatos e as hipóteses (representações de um mundo real pré-definido) tornam-se mutuamente manifestos, mas uma atividade conjunta de construção de uma perspectiva comum, de um ponto de vista compartilhado, como base de inferência e de ação. Em particular, esta perspectiva comum permite aos parceiros especificar o modo pelo qual eles se relacionam temporariamente uns com os outros e com o mundo, e então, construir, de maneira coordenada e de acordo com o modo do “sentido encarnado”, aquilo que eles tornam a si mesmos manifesto ou sensível na interação.

Por isso, “[...] estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a *relação entre* sujeitos interlocutores (e podemos entender a organização como um dos interlocutores) que constroem sentido na interação que estabelecem a partir de trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, num determinado contexto” (LIMA E BASTOS, 2008, p. 08), afetando-se mutuamente e assimilando o processo de maneira plena, sendo possível além de sua própria reconfiguração – mudança de opiniões, a reconfiguração da sociedade.

A comunhão de ideias entre os interlocutores no processo comunicativo resulta na construção e compartilhamento de sentido dos relacionamentos sociais. Com as transformações dos meios de comunicação oriundas da tecnologia, essa construção e compartilhamento também sofreram mudanças. “No âmbito organizacional, o impacto das gerações tecnológicas, transformando o contexto social, reconfigura o estoque cognitivo dos sujeitos, seus discursos e suas interações” (LIMA, 2008, p 10), tendo a internet, as redes sociais, os computadores, tecnologias de informação e comunicação e todos os aparatos digitais da atualidade, o domínio sobre a interação dos relacionamentos, fazendo-se necessário mais do que a adequação de conceitos o reconhecimento, apropriação e fomento do contexto digital.

3.2 - Aportes Sobre A Comunicação Digital Na Comunicação Organizacional

Os avanços das tecnologias de informação e comunicação e o processo de mediação da sociedade trouxeram mudanças significativas às relações interpessoais e de consumo que afetaram diretamente as práticas comunicacionais dentro das organizações. Ainda assim, em determinadas empresas há certo desnivelamento entre a comunicação organizacional, a rapidez das inovações tecnológicas e o desenvolvimento da comunicação digital.

Corrêa (2009, p.163) expõe que “a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável”. Todavia a mesma autora destaca que o processo de comunicação digital nas organizações necessita ser compreendido de uma maneira mais aprofundada e não somente “à simples existência de um sítio na internet ou a uma comunicação interna feita por meio do correio eletrônico” (CÔRREA, 2009, p. 321).

Para Corrêa (2005, p. 103) a comunicação digital apresenta-se como “o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação, e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações”.

Portanto as ferramentas e o processo de mediação como determinantes da comunicação digital na comunicação organizacional. Inicialmente a comunicação era estritamente face a face, presencial e ocorria de modo sincrônico, com “o compartilhamento de um mesmo sistema referencial de espaço-tempo, que possibilitava a utilização de termos denotativos, como “aqui”, “agora”, “aquele”” (GUIMARÃES, 2005, p.52). Em seguida os veículos de mídia massiva iniciaram a mediação entre a organização e seus públicos e hoje a comunicação ocorre de maneira mediada por meios digitalmente técnicos, principalmente nas organizações, o que diluiu as noções de tempo e espaço.

No cenário em que a mídia de massa perde seu papel hegemônico de mediadora da interação entre uma organização e seus públicos e as empresas percebem o aumento das contribuições de opiniões e manifestações dos públicos pelo uso destas tecnologias de comunicação e ferramentas digitais surge a necessidade de pensar a comunicação digital como parte importante do processo de construção das estratégias organizacionais. (FALCO, 2017, p. 04).

A comunicação digital vai além do uso de aparatos técnicos para promover a interação, ela tem como pressuposto o relacionamento constante, sendo assim, o seu planejamento é primordial uma vez que “a relação entre empresa e comunicação está em metamorfose, incluindo a superação do tempo cronológico, do espaço físico, e da materialidade” (FALCO, 2017, p.06).

Na atualidade, a rotina das organizações bem como todas as suas atividades como produção, vendas, relacionamento com públicos, administração e todo o seu composto relacionado à gestão e existência da empresa estão ocorrendo pelas redes digitais de comunicação, principalmente por proporcionarem “o acesso imediato à informação e pesquisa; perpassarem toda a atividade econômica, ampliando oportunidades ao oferecerem canais de conexão imediatos e de baixo custo” (KAUFMAN, 2013, p. 18).

A comunicação digital trouxe também uma nova concepção de relacionamento com os públicos que Kunsch (2009, p.44) ressalta ao dizer que

Na era digital o conceito tradicional de públicos dimensionados por espaço geográfico, nas categorias de interno, misto e externo não dá conta de acompanhar a dinâmica dos dias de hoje. Os públicos se formam dependendo de como são afetados pelas instituições e organizações. Com a internet a formação de públicos virtuais é uma constante e incontrolável. Nesse contexto vale como recorte discorrer sobre as comunidades virtuais e as redes sociais como um público fundamental que não pode ser ignorado pelos setores de comunicação das organizações.

O dilema para tornar a comunicação digital parte das estratégias da comunicação organizacional esta em identificar como os indivíduos sociais se organizam, se representam e se comunicam nestes ambientes, posto que “todos estes novos suportes podem e estão sendo utilizados por organizações e públicos” (KUNSCH, 2007, p.51),

incitando a trajetória das culturas organizacionais hierárquicas para uma cultura mais participativa, que considera a geração de conteúdos por todos os interlocutores e, consequentemente o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais na rede. Contudo, a apropriação, reconhecimento e incorporação das TICs e ferramentas digitais pelas organizações e os indivíduos, embora vital para que a modalidade não se restrinja apenas ao viés instrumental, “depende da realidade social e da acessibilidade no contexto onde vivemos” (KUNSCH, 2007, p.51).

Nesta mesma linha pode-se dizer que a apropriação e incorporação das TICs se dão de diferentes formas, dependendo do contexto em que as organizações estão inseridas. O modelo mental e de gestão, a cultura organizacional e o contexto e micro contexto econômico e político podem influenciar na maneira como determinadas organizações respondem ao cenário digital. No nosso caso, vislumbramos essa questão no âmbito das micro e pequenas empresas.

4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O CONTEXTO DIGITAL

As micro e pequenas empresas³ (MPEs) vem conquistando um importante espaço no cenário econômico e social do país devido ao expressivo potencial de geração de emprego e renda que possuem. E, embora se reconheça o papel fundamental das MPEs para o Brasil, os inúmeros dados, pesquisas e conhecimentos gerados acerca dessa temática (BORGES JR, 2004), não estão isentos de polêmicas e contradições. Ainda não há uma rede ampla e conectada de pesquisa que aglutine dados e conhecimentos realmente significativos, criteriosos e críticos sobre essa questão.

Reflexo disso são os muitos critérios existentes para classificar e conceituar as MPEs. Segundo Batalha e Demori (1990) existe uma heterogeneidade de critérios para definir o porte das empresas não apenas entre países, mas entre estados e diferentes instituições.

Por exemplo, a classificação das MPEs brasileiras pode ser definida pelo número de funcionários permanentes e/ou nível de faturamento: Microempreendedor Individual aquele que faturar até R\$ 60.000,00 por ano; Microempresa (ME) apresentarem faturamento de até R\$ 360.000,00 por ano; e Empresa de Pequeno Porte (EPP) de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00, conforme a Lei 123/2006 – Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 2006).

Outro exemplo de classificação é representado pelo número de funcionários dos estabelecimentos de micro e pequeno portes, muita utilizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). De acordo com o SEBRAE/SC⁴ essa classificação é assim definida:

- **Indústria:** Microempresa - com até 19 empregados; Pequena empresa - de 20 a 99 empregados; Média empresa - de 100 a 499 empregados; Grande empresa - mais de 500 empregados.
- **Comércio e Serviços:** Microempresa - com até 9 empregados; Pequena empresa - de 10 a 49 empregados; Média empresa - de 50 a 99 empregados; Grande empresas: com mais de 100 empregados.

³ Às Micro e pequenas empresas (MPEs) incluem-se as seguintes categorias: Micro empresa (ME); Empresa de Pequeno Porte (EPP); Micro empreendedor individual (MEI), de acordo com SEBRAE (2014, p. 7). As MPEs também podem ser denominadas de Pequenas e Micro Empresas (PMEs).

⁴ Informação disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acessado em 10 de Ago 2017.

Já o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), classifica as empresas de acordo com o número de funcionários e o faturamento, conforme demonstra-se no quadro 1:

Quadro 1: Classificação do porte da empresa segundo a MDIC

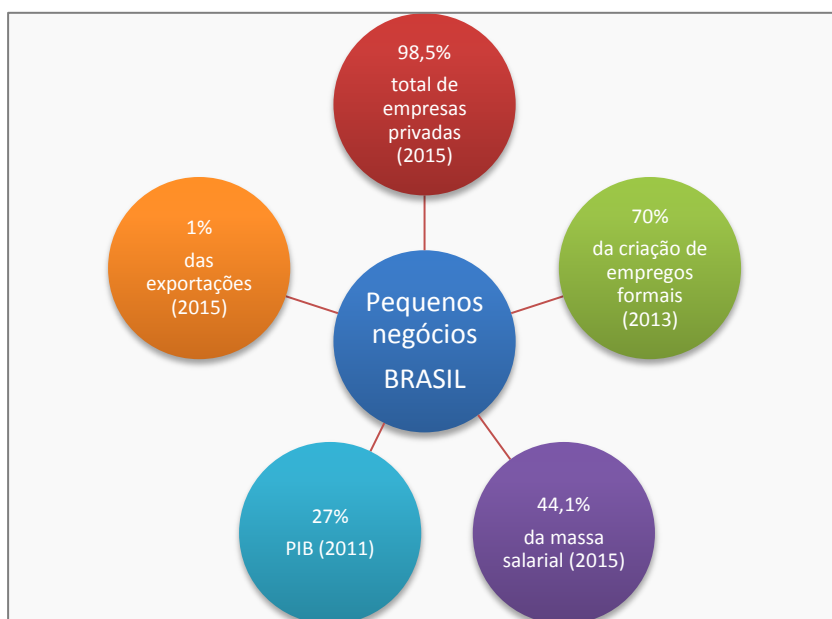
PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	Indústria		Comércio e Serviços	
	Nº de empregados	Valor	Nº de empregados	Valor
Microempresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena Empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,4 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média Empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande Empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2013)

A despeito dos conceitos e classificações diversos, acreditamos que aos dados quantitativos poderiam ser agregados outros qualitativos, no sentido de respaldar estudos com maior profundidade e que possam enfocar a diversidade e complexidade econômica, social e cultural que envolve esse tipo de empresa. Se levarmos em consideração que as MPEs são a maioria no país, englobar muitas em um mesmo e único critério poderia camuflar suas especificidades culturais, sociais dentre outras variáveis que requerem critérios mais qualitativos.

Atualmente as MPEs representam quase 99% do total de organizações brasileiras e, conforme destaca Luiz Barretto, diretor do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), elas já são as principais geradoras de riqueza no comércio do país, contribuindo com 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) deste setor. Possuem ainda 22,5% de participação no PIB da indústria e, no setor de serviços são responsáveis por mais de um terço da produção nacional, sendo 36,3% do PIB (SEBRAE/UEG, 2014).

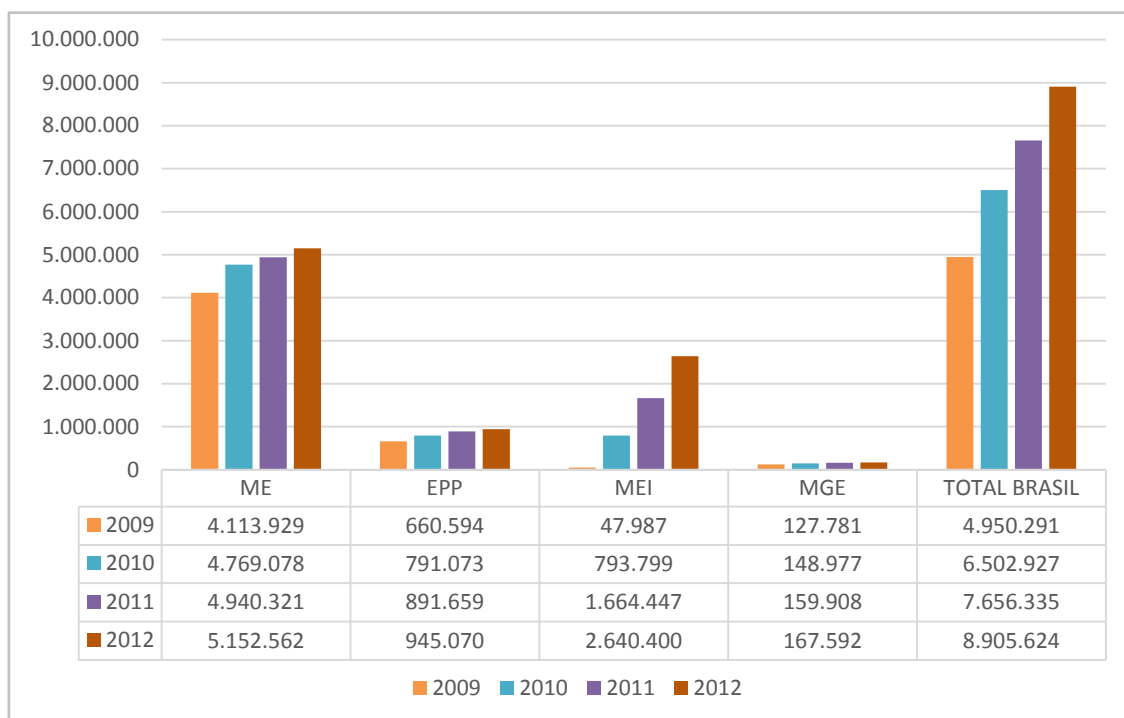
Na figura 5, podemos verificar a participação dos pequenos negócios em algumas variáveis da economia brasileira:

Figura 5: Pequenos negócios no Brasil

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013) e SEBRAE/UEG (2014).

Os números apresentados na figura 5, reforçam uma contradição que se evidencia: embora as MPEs detenham grande participação na geração de emprego e renda sua contribuição no PIB brasileiro ainda precisa avançar. Mais uma vez devemos considerar que faltam estudos mais complexos que tensionem os dados e busquem também por padrões qualitativos de pesquisa e investigações.

Não obstante, para efeito desse estudo e de seus objetivos, os dados quantitativos nos ajudam a ter uma base da importância das MPEs para o país. Essa importância também pode ser representada pelo número de empresas e sua evolução quantitativa. De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (2013), entre 2009 a 2012 houve um aumento de quase 80% no total de empresas, incluindo as médias e grandes empresas (MGEs), correspondendo a 8.905.624 empresas. Desse total, 8.738.032 são constituídos por MPEs. O gráfico 1 demonstra essa evolução:

Gráfico 1: Evolução de empresas no Brasil - 2009 a 2012

Fonte: adaptado de Sebrae (2014, p. 11)

Cabe destacar que a região Sudeste é a que mais concentra MPEs. Segundo a pesquisa feita pelo Sebrae (2014, p. 13), “em 2012, a região Sudeste concentrava 49,7% das ME e 53,4% das EPP existentes no país, ou seja, praticamente a metade dessas duas categorias de empresas”.

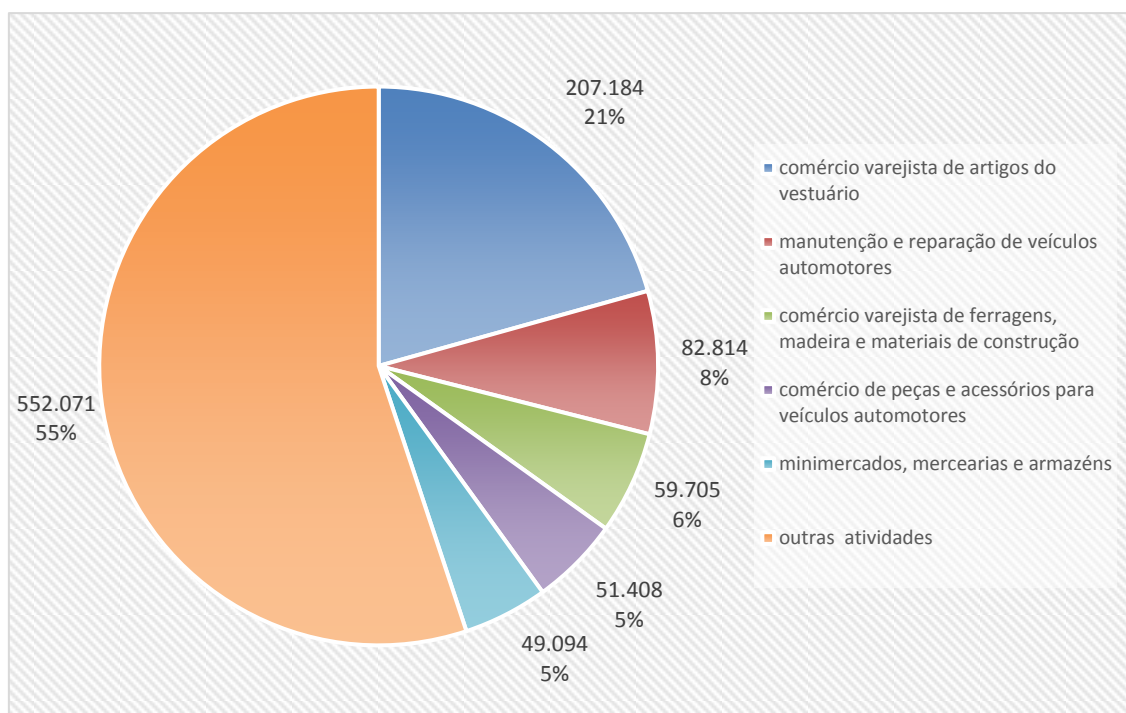
Essa disparidade representada pela participação de São Paulo com quase metade do total das MPEs do Brasil, também pode demonstrar a desigualdade histórica do desenvolvimento econômico brasileiro. Estados com maior concentração do setor produtivo tendem a se desenvolverem mais do que outros, como é possível constatar por meio da participação no PIB nacional em que somente a região Sudeste concentrava em 2014, 54,9% do PIB nacional. O Estado de São Paulo representa 32,2% do PIB nacional (MARIANI, ALMEIDA, 2017).

Em 2014 o total de MPEs no Estado São Paulo era de 2.688.366, sendo que 41% delas se concentravam no setor de serviços, 37% no comércio, 12% na indústria, 7% no setor de construção e 3% na agropecuária (SEBRAE, 2017).

O setor de comércio, foco desse estudo, representa 37% dos pequenos negócios paulistas. Em 2014, de acordo com a pesquisa do Sebrae (2017), eram 1.002.276

estabelecimentos dos mais variados segmentos de atividade, sendo que 4 desses segmentos concentram 37% de participação nesse setor, conforme gráfico 2:

Gráfico 2: Setor de MPEs do comércio Estado de São Paulo



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017, p. 9) - Elaborado pelo Sebrae-SP/ Gestão Estratégica, a partir de DataSebrae. Cadastro Sebrae de Empresas (CSE) 2014, v 3.0.

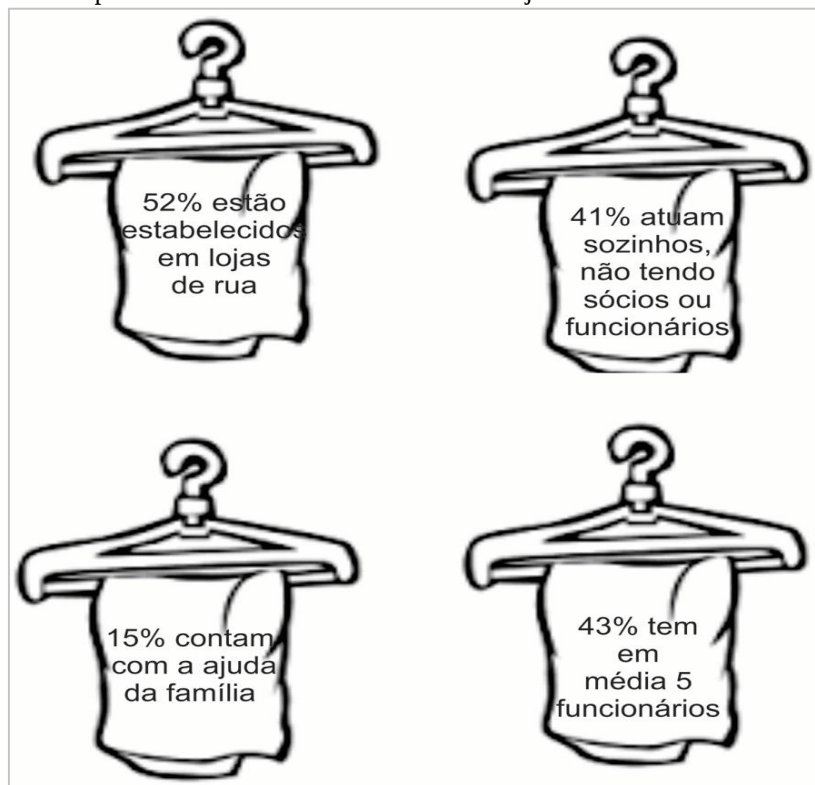
A participação de maior expressividade do setor é composta pelo comércio varejista de vestuário, com 207.184 estabelecimentos, representando 21% das MPEs constituídas. Por sua grande representatividade essa atividade produtiva foi escolhida como universo de nossa pesquisa.

De acordo com Mota (2013, p.07) o comércio de vestuário no Brasil nunca havia vendido tanto como nos últimos dez anos e, segundo o autor, a prova disso é a ascensão do país da “sétima para a quinta posição no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas, conforme revela estudo recente realizado pela consultoria norte-americana AT Kearney” (MOTA, 2013, p.07).

Mota (2013, p.07) ressalta ainda que o segmento de vestuário tornou-se um dos mais importantes para a economia nacional, tendo o setor se firmado como primeiro colocado em número de negócios no território brasileiro.

Na pesquisa “Panorama dos Pequenos Negócios” (SEBRAE, 2017, p.29) é possível verificar dentre outras características, as seguintes particularidades do segmento de comércio de vestuário do Estado de São Paulo, conforme figura 6:

Figura 6: Aspectos da estrutura de um comércio varejista de vestuário no estado de SP



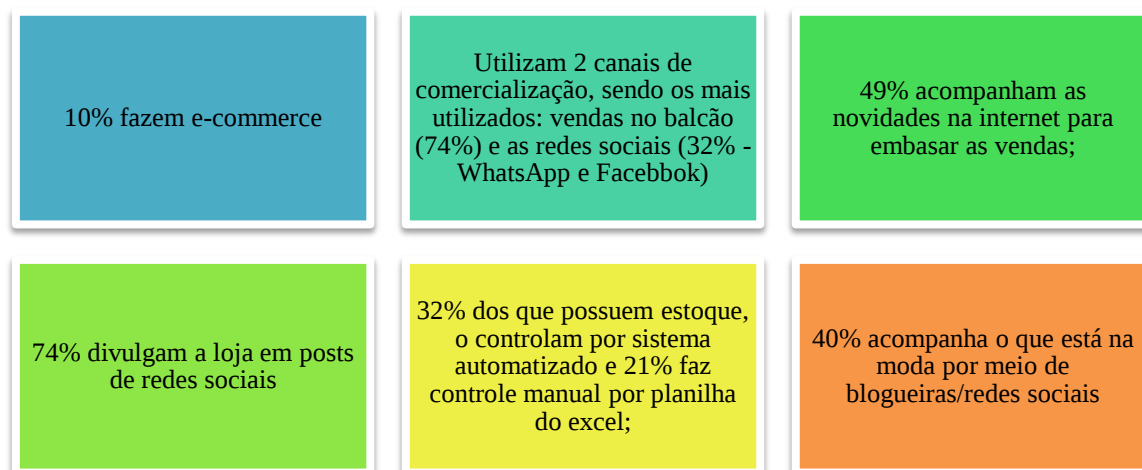
Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de SEBRAE (2017, p.29)

Embora a maior concentração desses estabelecimentos está em endereços próprios, denominados como “lojas de rua, 52%”, a pesquisa revelou que há ainda 32% de comércios de vestuário situados nas residências dos proprietários e revela também que, dos 43% de empresários que mencionaram ter funcionários, 37% afirmam que o vínculo trabalhista é pela CLT (SEBRAE, 2017, p.29).

Embora a pesquisa “Panorama dos Pequenos Negócios” (SEBRAE, 2017, p.29) não tenha sido especificamente direcionada sobre às TICs e a comunicação digital, de forma indireta alguns dados aparecem, como: acompanhamento de tendências para as vendas, onde a maior resposta ficou com o acompanhamento de novidades pela internet, 49% e as estratégias de divulgação da loja que teve nas postagens em redes sociais a maior porcentagem, 74%.

A figura 7 abaixo, apresenta outros dados sobre as TICs e a Comunicação digital que foram percebidos na pesquisa “Panorama dos Pequenos Negócios” (SEBRAE, 2017):

Figura 7: Comunicação Digital e TICs no Comércio Varejista de Vestuário



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017, p.30)

Pelas informações extraídas da pesquisa e expostas na figura 7, fica claro que grande parte das empresas faz uso de alguma tecnologia na gestão ou comunicação de seu negócio.

Na gestão, o uso das TIC's ficou evidente em mais de 50% das empresas posto que, 32% alegaram possuir sistema automatizado (software específico) para o controle das mercadorias e 21% embora informaram não dispor de softwares ou sistemas automatizados, fazem uso de planilha do excel (recurso disponibilizado no pacote office da Microsoft para uso em computadores).

Embora a comunicação digital e o uso das TICs sejam tendência para o desenvolvimento dos negócios nos próximos anos, a apropriação destes recursos pelas MPes, sobretudo das empresas do comércio de varejo de vestuário ainda apresenta dificuldades de efetivação, uma vez que o Panorama dos Pequenos Negócios (2017, p.30) trouxe também a informação de que 30% dos empresários deste setor não tem um perfil de clientes específicos e, no ambiente das mídias digitais este aspecto dificulta a assertividade das campanhas de vendas e promoções.

4.1 A representatividade das MPEs do Comércio de Bauru para o Estado de São Paulo

A cidade de Bauru mostra-se como um dos principais municípios do estado de São Paulo em virtude da sua expressividade na economia, educação e localização (IBGE, 2010 s/p).

Atualmente o município conta com 4 distritos industriais, mais de 10 universidades com estabelecimentos físicos e inúmeros polos universitários de ensino a distância, além de possuir uma posição geográfica favorável ao escoamento de matéria-prima e mobilidade por oferecer acesso às principais rodovias do estado.

Dedecca, Montali e Baeninger (2009, p.09) ressaltam que o Estado de São Paulo obteve um crescimento anual de seu Produto Interno Bruto na ordem de 3% ao ano de 2002 a 2005. Bauru, no mesmo período apresentou um crescimento de 4,2 %, valor superior à média do estado.

Além disso, a cidade de Bauru tem características que a favorecem como sendo o motor que impulsiona o crescimento do PIB da região, consistindo também como principal centro econômico e maior município do Centro - oeste paulista, fomentando o crescimento regional (DEDECCA; MONTALI; BAENINGER, 2009, p.12)

Cabe destacar que em Bauru, o comércio representava um total de 9.536 das 17.131 MPEs estabelecidas em 2010 (SEBRAE/SP, 2012), ou seja, aproximadamente 79% dos segmentos de atividades correspondem a uma MPE da área de comércio que, “somado ao setor de serviços correspondem à mais de 60% do total de empregos” (DEDECCA, MONTALI E BAENINGER, 2009, p. 23).

Destes 9.536 estabelecimentos comerciais, a maior parte é composta pelo comércio de varejo de vestuário, com 960 empresas, de acordo com a SEBRAE/SP, (2012), sendo 10,1% de todas as empresas de comércio do município.

A Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FECOMÉRCIO, 2015), afirma que o comércio é o segmento que tem a maior participação na economia de Bauru e em abril de 2015, dos R\$ 1.277.280,00 faturados pelo setor, aproximadamente R\$ 70.457,00 corresponderam ao comércio de varejo de vestuário.

O comércio de Bauru está dividido em três polos principais: Calçadão da Batista de Carvalho; Bauru Shopping e; Boulevard Shopping Nações. Entretanto, a cidade possui ainda outros eixos comerciais significativos como a avenida Marcos de

Paula Raphael, no bairro Mary Dota e as avenidas Getúlio Vargas e Nossa Senhora de Fátima, situadas na zona Sul da Cidade.

O Calçadão da Batista de Carvalho, região de aplicação da pesquisa, é principal referência quando o assunto é compras em Bauru, conforme apontou uma reportagem desenvolvida pelo portal Repórter Unesp⁵. A via é a mais lembrada entre os consumidores e, devido a grande variedade de lojas, atrai todo tipo de público.

O centro da cidade, envolvendo o Calçadão da Batista de Carvalho, possui mais de 300 empresas, das quais cerca de 115 são do ramo de comércio varejista de vestuário e destas, 54 são denominadas Micro Empresas (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE BAURU, 2017.).

Frente às mudanças tecnológicas e a ascensão da comunicação e mídias sociais digitais, este estudo pretende refletir sobre as dificuldades que as MPEs enfrentam em relação a comunicação organizacional, especialmente com a ascensão das TICs e da comunicação digital.

4.2 MPEs e os desafios de gestão na contemporaneidade

Especialmente após o período de ascensão da chamada “Era Ford” que priorizava a industrialização dos processos produtivos, La Rovere (1999) afirma que a atenção aos pequenos negócios se intensificou à medida em que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado começaram a receber maior valorização.

Isso deve-se, em grande medida, pelas transformações características da sociedade em rede, que vem se estruturando desde meados do século XX. Elas fazem emergir um novo contexto empresarial que vai de encontro ao paradigma pós-industrial – rígido, hierárquico e baseado no controle. O que se vê é um movimento para estruturas mais enxutas, maior flexibilidade dos processos de trabalhos, novos padrões de consumo exigindo produtos e serviços mais personalizados, dentre outras características que impactam a gestão das empresas. E, por isso, não se tem como subtrair as MPEs desse contexto de mudanças; elas também são afetadas por este estado de permanente mudança.

⁵ Informação disponível em: <http://reporterunesp.jor.br/comercio-do-calçadão-movimenta-economia-de-bauru/> Acessado em Ago 2017.

Em princípio, o que se deve levar em consideração ao se estudar as MPEs nesse contexto de mudanças são as particularidades que envolvem esse tipo de negócio o que as distinguem das médias e grandes empresas.

Leone (1999) ao pesquisar sobre as especificidades das MPEs destaca pelo menos três características: organizacionais, decisórias e individuais. Na tabela 1, é apresentado um resumo com a descrição de cada uma delas:

Tabela 1: Características de gestão das MPEs

ESPECIFICIDADES	RESUMO DESCRITIVO
ORGANIZACIONAIS	Menor controle sobre seu ambiente externo; Administração monolítica (com dirigentes agindo só e guiados pela sensibilidade de mercado); Baixo nível de maturidade organizacional, com planejamento e controle pouco formalizados; Estratégias desenvolvidas de maneira intuitiva e pouco formalizadas; Possuem uma lógica de reação e adaptação ao ambiente, ao contrário de anteciparem-se aos acontecimentos; Gestão personalizada na pessoa do proprietário e Sistema de informações externo simples, com proprietário falando diretamente ao cliente.
DECISÓRIAS	Decisões tomadas por experiência, julgamento ou intuição do proprietário; Empresa é considerada um prolongamento da vida do proprietário, replicando seus gostos e valores; Poder de direção localizado e centralizado; Dados necessários à tomada de decisão não estão sempre disponíveis e O conjunto das decisões é analisado como produto da racionalidade econômica, política e familiar.
INDIVIDUAIS	Predominância de apenas um indivíduo na organização; Têm o funcionamento, as perspectivas de expansão e percurso afetados pela vida do dirigente; Há simbiose entre patrimônio da empresa e do dirigente; O papel do dirigente é a origem principal do seu poder; Perfil do dirigente é geralmente de um estrategista que corre riscos e o Dirigente trabalha em estreita colaboração com os funcionários, tendo postura paternalista e, às vezes, egocêntrico.

Fonte: Desenvolvido pela autora, adaptado de Leone, 1999.

Ao se destacar algumas especificidades ligadas a essas três características específicas apresentadas por Leone (1999) é possível considerar que as mesmas não devem ser comparadas com as grandes empresas. Pois, “de modo geral, os estudos sobre gestão de MPEs partem de uma abordagem tradicional em administração, cuja formulação tem origem e fim nas grandes empresas multinacionais e são contextualizadas em países desenvolvidos (BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 1999 apud PICCHIAI, 2016, p. 50)”.

Ratnner (1985, apud VIAPIANA, 2001) chama a atenção para a importância de estudos que devem trazer à tona outras características desses negócios, suas

dificuldades, desafios de gestão, dentre outras características relevantes para dar mais complexidade às análises e discussões.

Podemos destacar, por exemplo, os aspectos estruturais e gerenciais. Cezariano e Campomar (2006, p. 03) afirmam que as micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado e destacam três fatores que se acentuam nas definições das MPEs brasileiras, sendo estes: escassez de recursos, gestão informal e baixa qualidade gerencial. Para esses autores, “as MPEs brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais” (CEZARINO E CAMPOMAR, 2006, p. 04). Este cenário diferencia as MPEs brasileiras das MPEs de países desenvolvidos que, segundo Cezariano e Campomar (2006, p. 04) embora possuam todos os demais predicados, usufruem de financiamentos, políticas públicas e menos burocracias para investirem em tecnologias de informação e comunicação, inovação e conhecimento e, consequentemente crescerem e se desenvolverem.

Da mesma forma, a gestão informal é apontada por Cezarino e Campomar (2006, p.04) como sendo outra característica própria das MPEs, devido ao fato de haver congruência entre o patrimônio pessoal e empresarial, gerando dificuldades de análises e controles financeiros, impactando sobretudo no desenvolvimento do negócio, pois dificulta a visibilidade de lucro ou prejuízo.

Outras características relevantes apontadas pelos autores são: o alto grau de centralização na figura do empreendedor e a presença de um número significativo de funcionários com laços familiares. Tais atributos podem limitar o crescimento organizacional e interferir nas decisões da empresa, uma vez que a centralização de funções torna mais complexa a fluidez dos processos, principalmente da comunicação, e gestão intuitiva de cargos pode dificultar a racionalização de funções e prejudicar departamentos.

Para Cezarino e Campomar (2006, p.04) a baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal e se reflete na “ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado, incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos”. Algumas outras dificuldades podem ser acrescidas a esta lista, porém a problemática no desenvolvimento de inovações tecnológicas, sobretudo no que

concerne à implementação de tecnologias de informação e comunicação digital é a carência mais relevante para este estudo.

No entanto, como já caracterizado pelas especificidade apresentadas, muitas organizações demonstram possuírem uma cultura corporativa fechada e uma estrutura hierárquica rígida, aspectos limitantes no cenário digital e interativo ao qual estamos envolvidos e que contrariam a essência da sociedade em rede onde o compartilhamento de informações é a base dos relacionamentos e as culturas organizacionais mostram-se mais como colaborativas, envolvendo todos os integrantes da organização, do que corporativas, com poder de decisão centralizado.

Conforme demonstra Kafman (2015, p.21), este novo modelo social em rede trouxe algumas dúvidas às organizações que refletiram diretamente em suas culturas:

Existe um claro conflito entre a cultura colaborativa e a cultura corporativa que inclui as empresas consideradas mais abertas ao novo ambiente social, econômico, e de relações pessoais. Os fundamentos que norteiam a concepção de “empresa” foram forjados na era industrial, resultando em estruturas centralizadas, hierárquicas, compartimentalizadas [...] incompatíveis com as arquiteturas informativas em rede e com as interconexões nas novas esferas públicas.

Pinto et.al (2016, p. 3) esclarecem que o acesso às tecnologias de informação e comunicação era restrito às empresas de grande porte por conta dos custos elevados de aquisição e manutenção porém, em virtude da globalização, grande parte dessas tecnologias se popularizou.

O contexto digital por sua vez, trouxe maior complexidade aos ambientes organizacionais por oferecerem uma dinâmica de interação entre a organização e a sociedade, compondo o tripé relacional: organização-comunicação-sociedade.

A sociedade agora é baseada na informação e no conhecimento, despertando as empresas para a “adoção de medidas que viabilizem a capacidade de diferenciação e que promovam maior agilidade e produtividade” (PINTO et. al, 2016, p.02).

É neste panorama que surge a oportunidade para as micro e pequenas empresas, pois “as MPEs contam com a vantagem de ter a capacidade de reagir mais rapidamente neste novo contexto de mudanças constantes, onde o fazer é sinônimo de aprender” (ALVIM, 1998, s/p). Isso porque as tecnologias de informação e

comunicação passam por inovações constantes e apenas o seu uso e apropriação frequentes possibilitam o conhecimento efetivo das ferramentas.

Face a esse cenário de oportunidades, limitações, incertezas e constantes transformações globais, estruturar a gestão da empresa e se antecipar às mudanças é primordial para que as MPEs possam compor a realidade da sociedade em rede, aprendam a transformar as informações em conhecimento, solidifiquem-se no mercado e comecem a prosperar e se tornarem perenes e sustentáveis. Haja vista que as estatísticas mencionam o fechamento de 38% das MPEs com até dois anos de existência (SEBRAE, 2008). Somando-se isso aos fatores já mencionados para este resultado podemos citar também a falta de comunicação entre a organização e seus públicos (CHÉR, 1991) sobretudo na conjuntura atual onde a comunicação nas organizações passou a ser estratégica e agora possui uma nova vertente, a comunicação digital.

4.3 As MPEs e o contexto digital: um ambiente de dúvidas

A intensificação do uso da internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação bem como a complexidade das inovações céleres ao qual estão inseridos vem reestruturando não apenas as atividades comerciais, mas todos os tipos de relacionamentos, sejam econômicos, governamentais e principalmente sociais. Na atual circunstância fica cada vez mais difícil encontrar alguma atividade econômica e comercial que não faça uso de computadores e da rede virtualizada, mesmo de modo parcial. Modelos de negócio tradicionais estão sendo revolucionados e novas oportunidades de mercado estão surgindo com base na interação e nos relacionamentos, muitos deles mediados pelo computador e telefones celulares.

As TICs vem ascendendo a necessidade pelo domínio de dados, a conexão e compartilhamento veloz de informações e a presença nas redes sociais que, por sua vez, estão assumindo grande importância e capilaridade na configuração social atual.

Entretanto, a carência de conhecimentos e a pressão pela adaptação ao cenário digital muitas vezes traz dificuldades às empresas, sobretudo às MPEs, que acabam tomando decisões e atitudes de modo intuitivo em relação ao uso das novas tecnologias, como por exemplo, reconhecer as redes sociais apenas como instrumento de propaganda

para mercadorias e serviços de maneira intuitiva, atestando a falta de entendimento sobre o que está envolvido ao se introduzir uma nova tecnologia no negócio.

A internet e a sociedade em rede dissiparam o processo de comunicação unidimensional para um processo flexível, onde o receptor pode dar continuidade à comunicação mediante o compartilhamento da mensagem bem como a alteração da mesma a partir das suas experiências. Esta mudança representa uma quebra de paradigma nas organizações, conforme pontua Kaufman (2015, p.141):

A empresa, em sua origem, é um fator sistêmico; já as redes são um fenômeno pós-sistêmico ou complexo. Em uma sociedade onde a tecnologia digital está amplamente difundida, a empresa não pode mais ser pensada como um ator que dialoga linear e unidirecionalmente com o consumidor, mas como parte de um ecossistema informativo descentralizado e complexo com múltiplos atores (KAUFMAN, 2015, p.141) .

A ideia de uma comunicação pontual, estática e terminável entre emissor-receptor ou entre empresa-consumidor, não faz mais sentido para os dias atuais que prezam pela interação entre as partes do processo e os relacionamentos com o meio.

Agora, é necessário considerar além do consumidor, a concorrência, a tecnologia utilizada para a comunicação, o banco de dados onde a informação será armazenada, o contexto ao qual foi difundida, o tempo que ficará disponível na rede, os dispositivos que poderão compartilhá-la, as redes sociais que a mensagem percorrerá, dentre outros fatores que compõem o cenário da comunicação digital.

Por apresentarem uma dimensão compacta, as MPes têm maior facilidade de adequação às mudanças e faz parte da sua vocação natural aplicar tecnologias existentes de forma original em novos produtos e serviços contudo, Aranha e Neto (2011) concluíram em uma pesquisa sobre a adoção de Tecnologia de Informação (TI) nas MPes que essas empresas apresentam dificuldades para transitar por ambientes digitais e mencionam os fatores técnico-financeiros (principalmente financeiros) e de gestão como inibidores da adoção de tecnologias da informação e comunicação.

De acordo com uma análise realizada pelo Sebrae (2015) com seis mil empresas de micro e pequeno portes, apenas 6% consideraram a internet uma ferramenta de alto valor. A mesma análise revelou ainda que “3 em cada 5 empresários utilizam software integrado para a gestão de seus negócios” (SEBRAE, 2015).

Em relação a aquisição de sistemas operacionais, um estudo realizado pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil 2015, publicado em 2016, divulgou que apenas 21% das organizações pesquisadas adquiriu e implementou algum tipo de sistema operacional. Todavia, tanto a análise do Sebrae quanto o estudo do Comitê Gestor apontaram uso de computadores e acesso à internet é superior à 93% dos entrevistados.

Observando essas informações uma reflexão que paira sobre os custos do acesso digital nas MPEs é que talvez estes custos financeiros não estejam relacionados ao acesso à internet, mas sim, na aquisição e apropriação de produtos e serviços que fazem uso da mesma para a gestão dos negócios. A contratação do serviço de internet apresenta-se ao maior alcance dos empresários do que a aquisição de softwares de gestão e programas que fazem uso da internet.

Ao ser apontada a necessidade de uso de consultoria externa para a indicação da melhor ferramenta, pode-se entender também que talvez os recursos humanos internos das MPEs possuam pouco conhecimento acerca do assunto, o que as tornam vulneráveis à orientação desses fornecedores e, a busca por recursos humanos externos que compreendam melhor o uso e apropriação das tecnologias digitais pode ser um desmotivador na inserção das MPEs no contexto digital.

Outro aspecto relacionado às dificuldades de gestão que pode ser visto como um possível entrave à adoção de tecnologias digitais nas MPEs é a falta de planejamento ou o planejamento de tempo reduzido.

Ao mesmo tempo que a redução de tamanho das MPEs favorece nas adaptações às mudanças provocadas pelo ambiente ele “faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo” (VOS, KEIZER e HALMAN 1998) e esta condição pode limitar a percepção analítica e sistemática dos novos cenários, retardando a adoção das novas tendências.

Mais do que alterações na automatização de processos, as TIC's e a internet estão modificando profundamente a maneira como os negócios são conduzidos, suas estratégias, objetivos empresariais e mercadológicos, inserindo as MPEs em uma realidade de interação e conectividade que precisa estar engajada ao novo modelo social e suas necessidades.

Davenport (1998) esclarece que a contribuição dos computadores não está focada em sua capacidade, mas no armazenamento distribuído em rede, em que a grande massa de dados, quando tratada devidamente, propicia o conhecimento. Os computadores e equipamentos digitais apenas transferem os dados que geram a grande demanda informacional disponível na rede. Estas informações não são necessariamente comunicação, todavia o processo comunicativo vai além de informar, ele gera conhecimentos.

Logo, a gestão desse novo processo comunicativo e do conhecimento por ele proporcionado são talvez desafios maiores do que a obtenção de recursos financeiros para a aquisição de máquinas e sistemas informatizados nas MPEs, pois se há carência de recursos humanos que possuam conhecimento técnico para a escolha dos melhores equipamentos, certamente não há demanda de funcionários habilitados para a gestão dos processos comunicativos e de conhecimentos, uma vez que são mais complexos e “não é trivial para as empresas lidarem com a complexidade. A lógica de controle que permeia suas esferas de informação e comunicação cria um antagonismo com a ecologia de rede” (KAUFMAN, 2015, p.141). Ao perceberem então a ruptura no sistema hierárquico que prezava pela centralização de poder e informação no administrador/proprietário da empresa, estabelecem-se os conflitos e desafios nas MPEs para a inclusão digital.

Esta suspeita relacionada aos conflitos e desafios de gestão da comunicação e do conhecimento digitais ganha força ao analisarmos por exemplo, a percepção, uso e administração de recursos como a internet e as redes sociais pelas MPEs.

Em investigação realizada pelo SEBRAE no ano de 2008 sobre o cenário digital e as MPEs, 45% das empresas investigadas que alegavam uso do computador afirmaram que não o utilizavam em atividades administrativas, de gestão ou de controle. Em 2015, uma nova averiguação pela mesma entidade mostrou que 92% dos empresários de micro e pequena empresa tem o e-mail como principal recurso utilizado na internet, seguido do uso para pesquisa de fornecedores, 78%. Dados semelhantes encontrados também pela pesquisa do Comitê Gestor da Internet no Brasil 2016: 99% dos empresários usam mais o e-mail como recurso da internet e 94% a utilizam como ferramenta de busca (SEBRAE, 2015).

A pesquisa realizada pelo Comitê Gestor divulgada pelo SEBRAE (2015), apontou também um crescimento no número de empresários com perfis em canais como

o Facebook, de 36% em 2012 para 51% em 2015, já a análise do Sebrae 2015 demonstrou que 59% dos empresários ainda não possuem perfil em nenhuma rede social e dos 34% que disseram possuir, utilizam seus perfis apenas para divulgação do catálogo de produtos e fale conosco (SEBRAE, 2015) .

Com base nesses dados pode-se compreender que “o advento das redes sociais digitais delimita uma ruptura, representando uma perda de controle por parte das empresas sobre o conteúdo do que se fala, quando e onde, sobre suas marcas e produtos” (KAUFMAN, 2015, p.141). Isto posto, talvez as razões da presença tímida das MPEs nas redes sociais digitais e o uso restrito da internet apenas como canal de acesso à e-mails e pesquisas sejam a falta de conhecimento sobre o uso e gestão do recurso, bem como o provável desconhecimento das demais possibilidades de aplicações mercadológicas oferecidas pelas TICs.

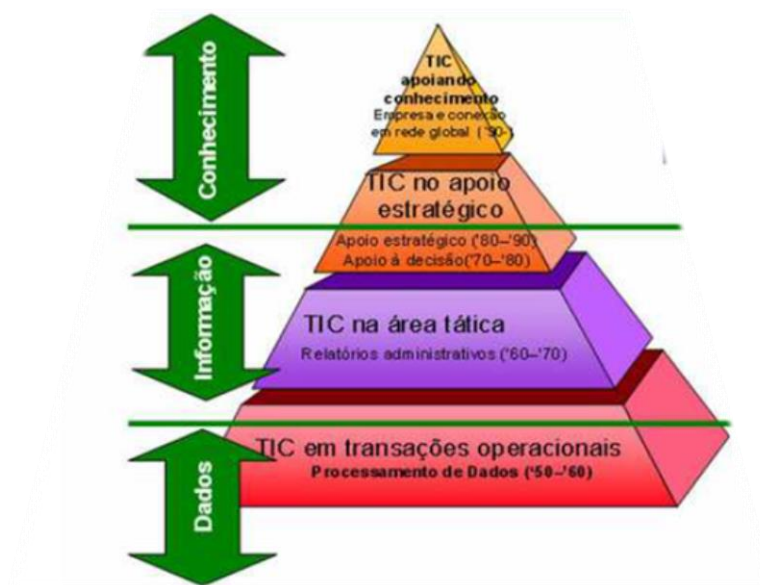
O predomínio do uso das redes sociais digitais apenas como meio de divulgação de interesses das empresas (no caso os catálogos de produtos e o fale conosco), bem como o aproveitamento da internet como instrumento de busca e envio de e-mails demonstra que a aplicação dos recursos, que fazem parte do composto da comunicação digital, ainda é feito de maneira analógica ou seja, considerando apenas o emissor, que no caso, é a empresa.

Para acompanhar o contexto digital, a concepção de empresa deve ser revista para uma lógica de controle descentralizado, que prevaleça a interatividade, a relação entre a organização, públicos, sociedade e comunicação, o compartilhamento de ideias e as conexões, que vão além dos veículos de comunicação, e “neste cenário é necessário deixar de pensar no consumidor como o último elo da cadeia produtiva , e sim, pensa-lo como protagonista em toda a cadeia” (KAUFMAN, 2015, p.142).

O cruzamento entre o processo evolutivo das TICs nas empresas com a estrutura de formação dos níveis de planejamento organizacionais favorece a compreensão da necessidade de desenvolvimento desta nova lógica empresarial às MPEs, cultivando sentido à ruptura de uma cultura corporativa hierarquizada, centralizadora e compartimentalizada para uma cultura colaborativa, flexível, de interação e conectividades.

Segundo Kenn (1996), o desenvolvimento das TIC's nas empresas pode ser dividido em quatro fases distintas, conforma figura 8:

Figura 8: Evolução das TICs nas Organizações



Fonte: adaptado de Kenn (1996)

A estrutura piramidal da Figura 8 apresenta a relação intrínseca entre o processo de evolução das TICs nas organizações, com a estrutura de formação dos níveis de planejamento organizacionais que são: os operacionais, táticos e estratégicos (de baixo para cima) e também a composição sequencial sobre o gerenciamento da comunicação e do conhecimento nas organizações, sendo: dados, informação e conhecimento (de baixo para cima).

Cada etapa está intimamente ligada já que referem-se ao percurso das novas tecnologias em consonância com o amadurecimento das estruturas organizacionais e a percepção do processo de comunicação.

A base da pirâmide demonstra que as empresas só se apropriam das TICs com usos operacionais, para desenvolver atividades mais elementares e básicas, ou seja, desconhecem as possibilidades de desenvolvimento que as TICs oferecem ao negócio.

Na etapa central as TICs começam a ser utilizadas como ferramentas táticas na elaboração de relatórios administrativos que apresentam o desenvolvimento das organizações. Esta etapa é de responsabilidade dos gerentes, coordenadores e encarregados, uma vez que devem transmitir as informações de maneira correta e assertiva à próxima fase: a estratégica.

No topo apresenta-se a função estratégica que tem ilustração gráfica menor por ser composta pelos diretores e proprietários mas sua importância é vital para qualquer

tipo de empresa já que é nesta fase que as informações devem converter-se em conhecimento ao passo que contribuam na elaboração de estratégias para o futuro da organização, prevenção de crises, riscos, análises de cenário e tendências. As TICs neste momento são incorporadas aos negócios e fazem parte das estratégias da organização, favorecendo o desenvolvimento de pesquisas e implementação de inovações, sobretudo as tecnológicas.

À partir das informações oferecidas pela estrutura da pirâmide, faz-se necessário identificar em qual fase as MPEs se encontram em relação aos uso e apropriação das TICs, lembrando que em uma MPE, a estrutura organizacional geralmente apresenta deficiências pois há carência de profissionais para preencher todas as áreas, refletindo na qualidade do desempenho das fases e conforme lembra Sacilotti (2011, p. 30) o próprio empresário se torna polivalente, desempenhando mais de uma função.

Na maioria das vezes essa realidade acaba retendo o empresário nas etapas operacionais e táticas e “nas MPEs, essa situação se torna frágil, pois estabelecer contato com informações, antes e depois da ocorrência dos fatos, não condiz com a rotina dinâmica do pequeno empresário” (MAÑAS, 2005) , logo, a gestão da comunicação e do conhecimento acaba sendo afetada, dado que as ações de comunicação que deveriam ser estratégicas acabam sendo elaboradas de modo intuitivo, refletindo consequentemente na adoção de medidas superficiais que comprometem a competitividade das empresas.

A apresentação dos desafios e questionamentos oriundos do contexto digital que envolvem as MPEs reforçam a necessidade de inclusão de novas formas de gerenciamento da comunicação, uma vez que as principais mudanças organizacionais estão relacionadas ao reconhecimento, apropriação e incorporação das tecnologias de informação e comunicação que por sua vez compõem o escopo da comunicação digital dentro do processo de comunicação organizacional.

4.4 As dificuldades de incorporação da comunicação digital nas MPes

Adquirir aparatos e criar meios de relacionamento pela internet não significa incorporação e apropriação da comunicação digital e das TICs, pois os equipamentos por si só não efetivam a comunicação e a criação de sites e páginas em redes sociais sem o acompanhamento e gestão não trazem resultados efetivos ao negócio.

Ainda que haja uma massificação da internet, das mídias sociais, do uso do computador e todas as tecnologias oriundas da realidade digital, a inserção das MPes neste contexto é aparentemente pequena e, segundo Oliveira (2011, p.13)

[...] observa-se que tanto na dimensão social quanto na empresarial todos os esforços (políticas e programas) já feitos e em andamento, na busca pela inclusão digital no Brasil, preocupam-se basicamente com a disponibilidade de infraestrutura de acesso aos meios de comunicação, à Internet e a programas de qualidade.

Mas, não basta estar conectado à rede e ter posse dos melhores recursos tecnológicos sem saber como, onde e porque usá-los, é necessário ir além desta visão instrumental e técnica, para um olhar cultural, educacional e inclusivo.

Sobre a inclusão digital empresarial a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico a conceitua como sendo “a criação de programas que permitam a disseminação da Internet nas empresas, com foco nas pequenas e médias empresas” (BRASIL, CÂMARA-E.NET,2017). No decorrer da descrição a Câmara também enfatiza que com a internet, além dos ganhos de produtividade que podem ser conquistados, o fator principal seria a ampliação dos horizontes de mercado dessas empresas.

Esta ampliação de horizontes proporcionada pelo uso adequado da internet e das ferramentas tecnológicas favorece o que Andrade (2006, p.10) chama de concorrência assimétrica, ou seja, o oferecimento de oportunidade para uma empresa de menor porte concorrer com competidores maiores, uma vez que a rede não distingue ou segrega organizações, ao contrário, ela oferece acessos iguais à todos os tipos de empresas.

Conforme lembra Oliveira (2011, p.14) cabe ressaltar que o processo de inclusão digital empresarial tem como base as TICs disponíveis e as que ainda estão por vir. Não adianta implantar tecnologias de última geração se os funcionários não

estiverem preparados e capacitados para utilizá-las de forma eficiente e produtiva. Logo, as organizações não estão à frente apenas de uma troca de tecnologias e instruções tipo “passo a passo” sobre como implementá-las; estão diante de um processo de aprendizagem organizacional que resulta na necessidade da implantação de uma cultura digital.

A aquisição de informações e conhecimentos tornaram-se elementos fundamentais às organizações contemporâneas pois permitem o desenvolvimento de “riquezas através da agregação de valor à organização e principalmente na formação de capital humano capaz de transformar o conhecimento adquirido internamente e externamente em produtos e serviços competitivos” (OLIVEIRA, 2011, p.15).

Por isso, é importante que as organizações se atentem para a importância dos relacionamentos que estão ocorrendo cada vez mais pelos meios digitais e que trazem consigo, bagagens intangíveis que precisam estender-se à imagem da empresa e seus produtos, tais como: segurança, tranquilidade e confiabilidade.

Segundo Andrade (2006, p. 11), as organizações devem reformular suas estruturas, encontrar formas gerenciais de estimular novas práticas, valorizar a criatividade e o compartilhamento de ideias e reaprender com seus colaboradores, parceiros e clientes. É um procedimento que visa a colaboração e a participação de todos os envolvidos na empresa, rompendo com a hierarquização e o monopólio na tomada de decisões.

Hernandez et. al (2007) mencionam alguns fatores impeditivos para a mudança de cultura e a incorporação da comunicação digital e TICs nas MPEs, quais sejam: implantar tecnologias acessíveis financeiramente; conseguir maior envolvimento do proprietário-dirigente no processo de implementação e; fornecer treinamento e educação apropriados aos funcionários e proprietários.

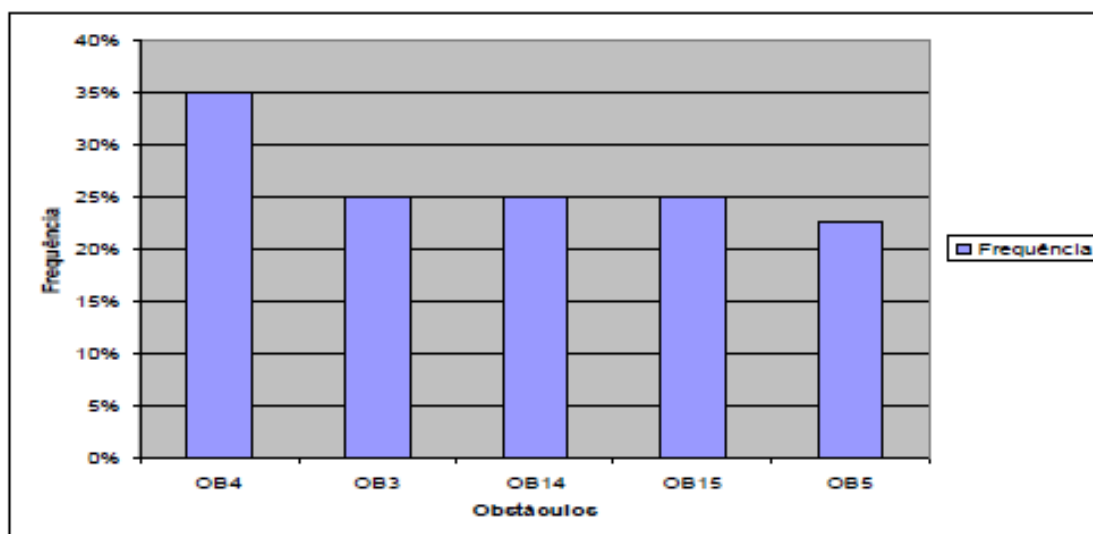
Essas dificuldades também foram citadas por Silva et. al.(2009, p. 07). Os autores elaboraram, por meio de aplicação de pesquisa, uma lista contendo 15 obstáculos no uso das TICs pelas MPEs, conforme quadro 2:

Quadro 2: 15 Obstáculos que influenciam o uso das TICs por MPes

<i>Obstáculos</i>	<i>Indicadores</i>
Infraestrutura Inadequada	OB1
O Uso De TICs Requer Mudanças Organizacionais	OB2
Treinamento De Pessoal	OB3
Elevado Custo De Implantação	OB4
Elevado Custo De Uso	OB5
Clientes Não Usam TICs	OB6
Falta De Informação Sobre TICs	OB7
Administradores Não Usam TICs	OB8
Alto Custo De Novas TICs	OB9
Tempo Exigido Para Se Tornar Eficiente	OB10
Relutância Dos Usuários Para Aceitar Novas TICs	OB11
Necessidade De Reavaliar Processos De Negócios	OB12
Falta De Profissional (is) Qualificado(s) No Mercado	OB13
Tecnologias Atuais Atendem As Necessidades Imediatas	OB14
Os Donos Da Empresa Não Vêm Necessidade	OB15

Fonte: Silva et. al.(2009, p.07)

A pesquisa desenvolvida por Silva et. al. (2009) resultou em um gráfico quantitativo (Gráfico 3) em que são destacados os obstáculos mais significativos na incorporação das TICs pelas MPes. O resultado apresentado nesse gráfico corresponde aos fatores impeditivos para a mudança de cultura e a incorporação da comunicação digital e TICs nas MPes apresentados por Hernandez et. al (2007). Isso reforça que barreiras relacionadas ao elevado custo de aquisição de TICs, treinamento de pessoal – que também implica em investimentos por parte das MPes –, elevado custo de uso e a falta de entendimento por parte dos donos dessas empresas da necessidade de incorporação das TICs para seu negócio, ou o entendimento de que as TICs atendem apenas necessidades imediatas são os fatores mais preponderantes e que aparecem com maior frequência.

Gráfico 3: Frequência dos obstáculos identificados pelas empresas que participaram da pesquisa

Fonte: Silva et. al.(2009, p.08)

Silva et. al. (2009, p.08) destacaram ainda nessa pesquisa que os obstáculos OB6 e OB11 do gráfico 3, referentes à “clientes não usam TICs” e “relutância dos usuários para aceitar novas TICs” não foram encontrados em nenhuma das empresas. Adicionalmente, os autores destacaram também que foram encontradas poucas empresas que se preocupam em dar cursos para os funcionários e que a maioria delas restringe o acesso aos computadores para uso administrativo e para uso exclusivo do dono.

O treinamento de pessoal é condição essencial para que todos tenham acesso às tecnologias, entendam seu uso e para que servem, além de permitir que o empregado desenvolva uma visão mais profissionalizada e crítica do seu uso e aplicação para melhoria da empresa.

De acordo com o que Silva et. al. (2009) apresentaram nessa pesquisa, os donos das MPEs pesquisadas dizem não haver necessidade nenhuma de alterar a forma como suas empresas funcionam, pois elas atendem a um público alvo pequeno. Não obstante, a sociedade em rede amplia a possibilidade de interação e diminuição de barreiras geográficas. A visão de público tende a se alterar frente a essa sociedade. É como afirma Bueno (2003, p.49) “[...] uma nova era, que se caracteriza por aceleração dos contatos – e de relacionamentos –, ampliação dos espaços e derrubada de conceitos tradicionais, como os de mercado, de vendas, de propriedade e, com certeza, de Comunicação Empresarial”.

Além disso, “em muitas empresas os donos não querem de forma alguma utilizar os computadores. Diversos donos demonstraram não haver a necessidade de fazer um planejamento de longo prazo, deixando a sua empresa presa a um círculo vicioso de resolução de problemas diários” (SILVA et. al. 2009, p.09).

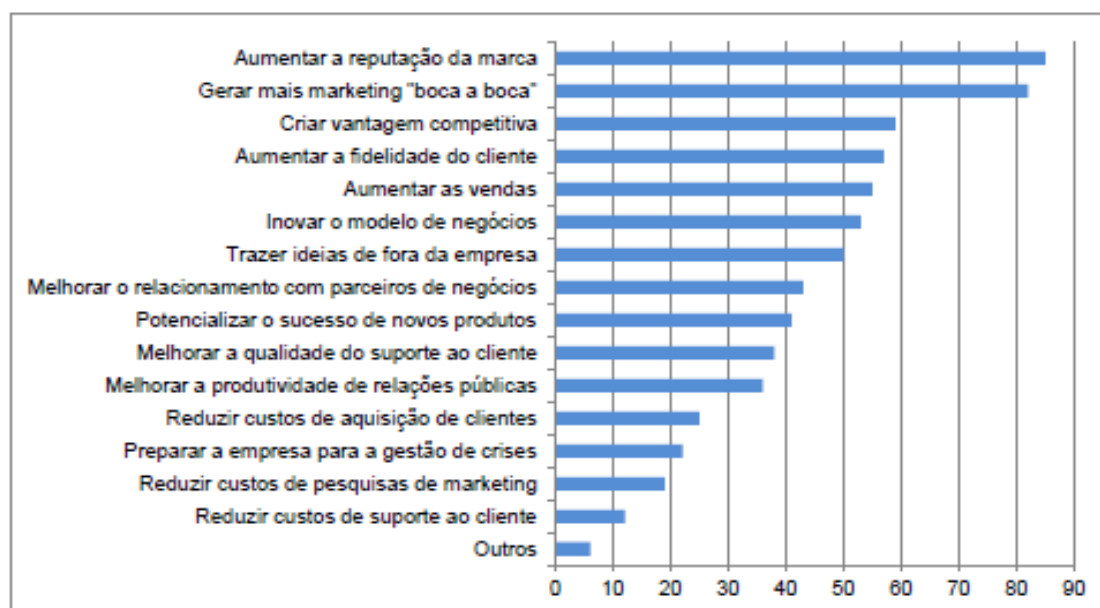
Cabe destacar, portanto, que há uma resistência cultural por parte dos donos das MPEs em incorporarem as TICs e a comunicação digital no dia a dia da sua empresa.

Para que a cultura digital comece a ser incorporada pelas empresas Bueno (2003, p.60) alerta que os relacionamentos com os públicos de interesse devem pautar-se, agora, por agilidade e interatividade, e os comunicadores organizacionais devem ter capacidade de estabelecer estratégias que levem em conta a potencialidade da internet.

As dificuldades de adaptação, incorporação e apropriação da cultura e comunicação digitais encontradas pelas MPEs ainda são grandes e carecem de atenção não apenas dos empresários, mas principalmente dos órgãos públicos e da sociedade posto que a mudança de cultura é um processo complexo que está diretamente ligada à educação e inclusão dos indivíduos na nova realidade social e as empresas que não acompanharem estas mudanças assumirão o risco de uma concorrência cada vez maior.

Um exemplo sobre isso está no uso das mídias sociais apresentado no gráfico 4 por Deloitte (2010) (apud REIS 2014, p.29):

Gráfico 4: Objetivos de negócios com uso das mídias sociais (%)



Fonte: Deloitte 2010 (apud REIS 2014, p.29)

Quando questionados sobre os motivos que levaram a empresa a adotar as ferramentas de mídias sociais, a grande maioria dos empresários destacou que foi em função de aumentar a reputação da marca e também para gerar mais marketing “boca a boca”. Enquanto que os empresários que desconhecem essa ferramenta, acreditam que ela só serve para aumentar as vendas ou distrair os funcionários de suas funções diárias.

Mesmo parte dos empresários reconhecendo as diversas opções oferecidas pelas mídias sociais, a pesquisa desenvolvida por Delloite (2010 apud REIS 2014, p.29) mostra que as mídias ainda são pouco utilizadas ou, quando utilizadas, são subexploradas como ferramenta estratégica pelos empresários e Gabriel (2010, p.249) defende que “se fizermos uma analogia com o mundo físico, uma empresa que não tem presença digital equivale a uma empresa sem endereço, sem telefone, sem marca, ou seja, que não existe”.

Dadas as proporções relativas à afirmação de Gabriel (2010), a analogia expõe claramente o valor e a dimensão que as TICs, as mídias sociais e o contexto digital estão assumindo nas organizações, afetando os relacionamentos e principalmente a comunicação dentro das empresas.

E não há como derrubar os conceitos tradicionais e apropriar-se do contexto digital sem ressignificar a cultura organizacional de estrutura empresarial rígida, fragmentada e hierarquizada que as MPEs ainda possuem.

5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo desta seção é expor a metodologia empregada na realização da pesquisa. Os conteúdos apresentados serão: materiais e métodos utilizados, universo da amostra, instrumento de coleta de dados e aplicação da pesquisa e os resultados e discussões obtidos.

5.1 Caracterização da Pesquisa: Materiais e Métodos

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram norteados pelas seguintes questões: Quais os possíveis desafios do contexto digital sobre a comunicação nas micro e pequenas empresas? As MPEs estão conseguindo se ajustar às mudanças do contexto digital? Como as MPEs gerenciam a sua comunicação organizacional agora impactada pela comunicação digital?

A partir desses questionamentos essa pesquisa tem como objetivo refletir sobre as dificuldades que as MPEs enfrentam em relação a comunicação organizacional, especialmente com a ascensão das TICs e da comunicação digital.

Para alcançar o objetivo proposto e na busca por respostas aos questionamentos levantados desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa, de natureza teórica e aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos.

A pesquisa de caráter exploratório tem como característica principal colaborar no entendimento de um tema pesquisado, mas sem ter a pretensão de ser conclusivo (GIL, 2002, p. 41). Para Sampieri; Collado; Lúcio (2006, p.40), a pesquisa exploratória tem como objetivo, examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se têm muitas dúvidas e não foi abordado antes.

A pesquisa aplicada, de caráter quantitativo e qualitativo, teve como procedimento a aplicação da pesquisa de campo.

A pesquisa de campo, que segundo Fonseca (2002) caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Já, de acordo com Vergara (2005, p.47), a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também

estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A abordagem quantitativa foi utilizada em questionário padronizado, aplicado de modo presencial e que pretendeu responder de maneira concreta as indagações do tema proposto.

Em relação à abordagem quantitativa Fonseca (2002, p.20) esclarece que se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador seleciona os sujeitos de acordo com o problema da pesquisa. Quem sabe mais sobre o problema? Quem pode validar tal informação com outro ponto de vista ou uma visão mais crítica dessa situação problemática? (DOXSEY & DE RIZ, 2002, p. 44). Logo, a entrevista semiestruturada ofereceu maior flexibilidade aos entrevistados para que pudessem expressar-se livremente sobre as questões. Desta maneira, objetivou-se que a entrevista complementasse a pesquisa com elementos novos que pudessem surgir à cerca do tema proposto.

Com a intenção de obter a maior quantidade de dados e informações possíveis sobre o assunto pesquisado, somou-se à pesquisa quantitativa, a técnica da entrevista semiestruturada onde “o entrevistador dirige a entrevista mas dá total liberdade ao entrevistado” (WICHMAN, 2011, p.17).

A respeito da entrevista semiestruturada Duarte (2012, p.64) orienta que o entrevistador deverá preparar um roteiro com perguntas abertas e deverá esgotar ao máximo o conteúdo de cada uma delas e abordar também outras questões que possivelmente surgirão.

Para este estudo o roteiro da entrevista foi dividido em quatro blocos com quantidade de questões diferentes, seguindo a conveniência de abordagem dos temas e respeitando a disponibilidade, preferências e sugestões dos entrevistados.

5.2 Universo e Amostra

Esta pesquisa contempla o universo das Micro e Pequenas Empresas que embora tenha grande expressividade na geração de emprego e renda no país, ainda carece de estudos, pesquisas, publicações e políticas públicas que possam fortalecer o setor.

A partir da escolha em pesquisa as Micro e Pequenas Empresas estabeleceu-se um recorte para o setor de comércio de varejo de vestuário da cidade de Bauru, no estado de São Paulo que, de acordo com o SEBRAE (2012), apresenta um número estimado de 960 empresas no setor.

O comércio de vestuário foi escolhido por representar 37% dos pequenos negócios paulistas. Em 2014, de acordo com a pesquisa do Sebrae (2017), eram 1.002.276 estabelecimentos dos mais variados segmentos de atividade, sendo que 4 desses segmentos concentram 37% de participação nesse setor, conforme gráfico 2.

A amostragem delimitou-se às micro empresas do comércio de varejo de vestuário do corredor do Calçadão da Batista de Carvalho, polo de grande expressividade do comércio local.

O centro comercial da cidade de Bauru possui aproximadamente 54 micro empresas do ramo de comércio de varejo de vestuário (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE BAURU, 2017), sendo que 22 delas estão localizadas no corredor do Calçadão, as demais estão nas suas adjacências.

Optou-se pelas micro empresas do Calçadão da Batista de Carvalho por ser considerado maior centro de atratividade de comércio da cidade de Bauru. Além disso, o Calçadão é um corredor fechado para trânsito de veículos e por isso facilita a livre circulação de pedestres para compras em suas lojas. Também é um comércio mais popular em comparação a outros centros da cidade, como a Zona Sul e os Shopping Centers, por exemplo. Pode ser considerado um patrimônio histórico e cultura da Cidade de Bauru, pois além de ser uma das primeiras ruas abertas, datada no final do século XIX (RAIA JR, 2015), representa ainda uma forma de expressão cultural de inúmeros bauruenses que ao se referirem à suas compras, especialmente aos sábados, dizem “vou batistar” como forma de expressar sua ligação a esse espaço.

Por essas razões a amostra dessa pesquisa configura-se como não probabilística por acessibilidade.

5.3 Instrumento de Coleta de Dados e Aplicação da Pesquisa

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa de campo documental estruturada de caráter quantitativo e qualitativo e entrevista semiestruturada, que por sua vez, teve como norteador, um roteiro de questões abertas.

A pesquisa quantitativa foi composta de um questionário (Apêndice 1) padronizado com 34 questões de múltipla escolha, versando sobre o perfil das empresas, aspectos referentes à gestão organizacional, comunicação organizacional e comunicação digital com enfoque nas tecnologias de informação e comunicação. O recurso foi aplicado *in loco* pela pesquisadora com empresários e gerentes dos estabelecimentos.

Antes da aplicação do questionário foi esclarecido ao entrevistado sobre o teor da pesquisa, objetivo do estudo, a importância da sua participação e a garantia de confidencialidade em relação aos dados da empresa e do empresário, ressaltando que a coleta será utilizada apenas com fins acadêmicos.

A aplicação dos formulários teve um tempo médio de 25 minutos e o registro das respostas ocorreu nos campos do próprio formulário, manualmente.

O questionário quantitativo aplicado teve como principal objetivo o levantamento de informações sobre a comunicação e as novas tecnologias nas micro e pequenas empresas do varejo de vestuário, focando nas dificuldades da comunicação organizacional no contexto digital.

O questionário aplicado foi elaborado pela pesquisadora e contém perguntas fechadas, com múltiplas escolhas, sendo que em determinadas perguntas há possibilidade de escolher mais de uma resposta ou ainda, optar por não responder.

O instrumento foi elaborado em novembro de 2016, aprimorado entre os meses de junho e julho de 2017 e aplicado no mês de agosto de 2017. À princípio foi desenvolvido um teste com três empresas do universo a ser pesquisado e, somente após a validação do instrumento que o processo de aplicação junto ao público-alvo se efetivou.

Tentou-se abordar o total das 22 micro empresas do comércio de varejo de vestuário situadas no corredor do Calçadão da Batista, escolhendo inicialmente o

encaminhamento do questionário da pesquisa por e-mail, mas houve dificuldades em localizar os e-mail das empresas pesquisadas. Consequentemente, partiu-se para a aplicação dos questionários *in loco*, onde foram 13 empresas aceitaram responder ao questionário. Das 5 empresas restantes, constatou-se que três são do mesmo proprietário que encontrava-se em viagem no período da pesquisa e o gerente manifestou não ter autorização para responder pelo mesmo e as outras duas empresas não aceitaram participar da pesquisa.

Com intuito de preservar a identidade das empresas pesquisadas, os questionários quantitativos não possuem campo para identificação e na transcrição das respostas das entrevistas semiestruturadas as empresas receberam identidade alfabética, sendo A, B, C e D respectivamente.

A entrevista semiestruturada, por sua vez, objetivou complementar as informações adquiridas na aplicação do questionário, portanto foi aplicada posterior a este. Ela foi aplicada no ambiente da empresa, em horário comercial, com base em um roteiro de 29 questões abertas (Apêndice 2), divididas em 4 blocos distintos, quais sejam: Identificação, Gestão Organizacional, Comunicação Organizacional e Comunicação Digital e TICs. Do total de 13 micro empresas que responderam ao questionário, 4 se dispuseram em participar da entrevista. Falta de tempo, dentre outras justificativas foram os motivos apontados para a não participação nessa etapa de pesquisa.

Previamente a realização das entrevistas, os 4 empresários receberam informações sobre a metodologia, os objetivos e a importância de sua participação, bem como assinaram um termo de autorização em duas vias, ficando um para a pesquisadora e outro com o empresário, onde constavam o aval para gravação e uso dos dados coletados para fins acadêmicos.

A aplicação das entrevistas teve um tempo médio de 40 minutos devido às intercorrências e afazeres dos empresários, e as informações foram gravadas pelo aparelho celular da pesquisadora.

Ao longo da entrevista os empresários tiveram total liberdade para se expressar sobre os conteúdos e também se isentarem de responder alguma questão que não se sentiam confortáveis, o que favoreceu maior abertura e manifestação sobre os temas propostos.

5.4 Resultados e Discussões

Para reunir, tabular e desenvolver os gráficos com os dados adquiridos na pesquisa quantitativa aplicada nas 13 empresas, foi utilizado o software Excel do Pacote Office 2010 da Microsoft.

Buscando atingir a melhor consolidação dos objetivos deste estudo, prezou-se pela apresentação de todos os gráficos gerados por todas as questões, dividindo-os nas seguintes categorias: Perfil dos Empresários, Perfil e Gestão das Empresas, Comunicação Organizacional, TICs e Comunicação Digital e Mídias Sociais.

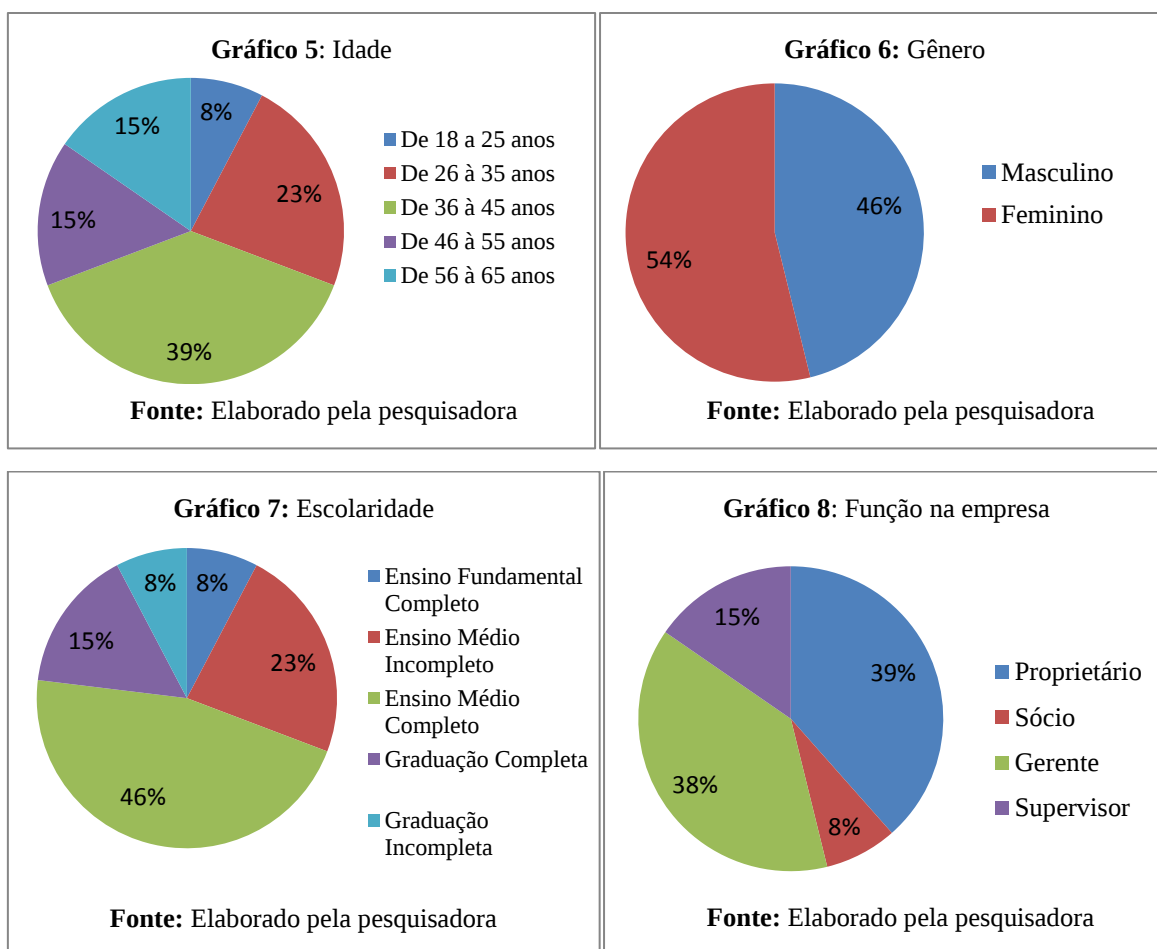
Os resultados mostram-se como parte essencial para a compreensão dos temas propostos e efetivação dos trabalhos acadêmicos, de modo a embasar novos estudos e quiçá ações e políticas públicas em prol do objeto estudado.

Nesta subseção serão apresentados inicialmente os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e uma análise de cada questão. Em seguida, serão expostas em um quadro, as 24 questões do roteiro da entrevista semiestruturada e as respectivas respostas dos empresários para na sequência apresentarmos as reflexões e correlações entre as respostas obtidas nos dois instrumentos de investigação.

5.4.1 Questionário

▪ Categoria 1: Perfil dos Empresários

Esta categoria foi desenvolvida para traçar o perfil dos respondentes da pesquisa e os gráficos 5, 6, 7 e 8 ilustram a Idade, o Gênero, a Escolaridade e a Função que o respondente tem na empresa, respectivamente.



Com base nos dados coletados é possível perceber que o público desta pesquisa, em sua maioria são mulheres (53,8%) na faixa de 36 a 45 anos (38,5%), com ensino médio completo (46,2%), sendo gerentes e proprietárias em igual quantidade (38,5%).

Entretanto, duas informações importantes merecem destaque: o número de homens respondentes, 46,2%, e a quantidade de entrevistados sem a conclusão do ensino médio, obtida pela soma dos valores de respondentes com ensino médio incompleto aos valores do ensino fundamental, totalizando 39%.

Embora a população feminina tenha despontado para o mercado de trabalho nos últimos anos e adquiriu expressividade no âmbito do empreendedorismo nas MPEs, elas ainda sofrem com preconceitos e discriminações, fatores relacionados à educação, cultura e valores disseminados pela sociedade e que afetam diretamente a gestão e os relacionamentos nas organizações.

Ibarra (1992, p. 435) defende que os relacionamentos nas organizações são diretamente afetados pela posição de ocupação dos gêneros feminino e masculino, pois os homens e mulheres possuem critérios diferentes no desenvolvimento de suas redes de relacionamento. “Mulheres evidenciam um padrão distinto dos homens para o desenvolvimento de redes de relacionamento orientadas para objetivos instrumentais, apresentando uma tendência de associar-se a homens, enquanto os homens mantêm o padrão homofílico” (IBARRA, 1992, p. 435).

O nível de escolaridade é outro dado importante a ser considerado nesta análise, pois se vinculado a aquisição de conhecimentos sobre gestão, comunicação e tecnologias, influencia absolutamente nas decisões das empresas, afetando neste estudo, a identificação de alguns posicionamentos.

Ribeiro (2001, p.14) defende que de acordo com o nível de escolaridade de um indivíduo é esperado um certo modelo de comportamento, sendo a educação, elemento determinante para as ações humanas. O mesmo autor destaca ainda que “quanto maior o nível de escolaridade, maior o desenvolvimento da consciência do indivíduo com relação ao meio que vive e atua, assim como, a capacidade crítica quanto às condições existentes” (RIBEIRO, 2001, p.85).

O advento da tecnologia e o processo de mudanças enfrentados pela sociedade trouxeram às organizações a necessidade de estudo e atualização constante, principalmente no caso das MPEs, que compõem um ambiente altamente competitivo e de mutações.

Embora o conhecimento empírico contribua na condução dos negócios, atualmente o valor das empresas tem sido medido pela quantidade de conhecimentos que ela possui e, segundo Ribeiro (2001, p.19) esse conhecimento é respaldado pelo nível de educação das pessoas que fazem parte da organização.

Sendo assim, pode-se entender que quanto maior o grau de escolaridade dos envolvidos na organização, principalmente dos gestores e proprietários, maior será a capacidade de percepção e adaptação dessas empresas às novas tecnologias.

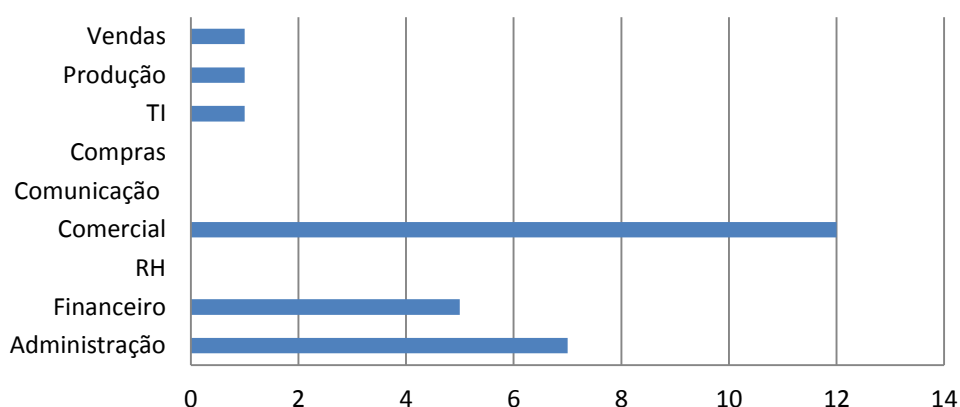
Logo, nesta pesquisa, o grau de escolaridade pode intervir nas respostas de questões relacionadas às mudanças oriundas da tecnologia, gestão e também em aspectos que envolvam alterações na comunicação.

▪ Categoria 2: Perfil e Gestão das Empresas

O objetivo desta categoria é reunir as informações sobre os perfis dos empresários respondentes, especialmente dos aspectos relacionados à gestão das empresas, resultando em um retrato do modelo de gestão da empresa pesquisada.

No gráfico 9 são apresentados os departamentos existentes nas empresas:

Gráfico 9: Departamentos que existem na empresa



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

É possível observar que o Departamento Comercial foi mencionado como presente em 100% das empresas, enquanto que o Departamento Administrativo foi mencionado por 53,8% e o Financeiro por 38,5%.

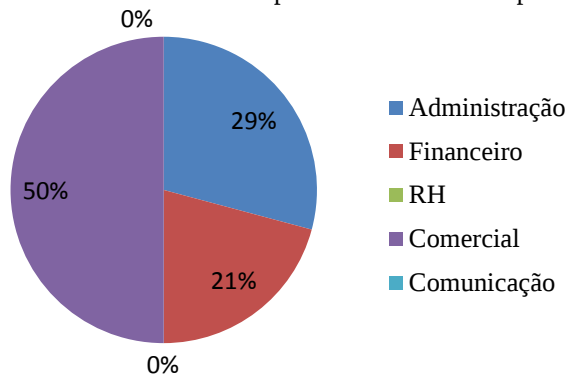
É importante destacar que os departamentos de Recursos Humanos, Comunicação e Compras não foram mencionados por nenhum empresário, informação que podemos avaliar como preocupante já que os departamentos de Recursos Humanos e Comunicação correspondem aos setores empresariais responsáveis pelos relacionamentos organizacionais e gestão das pessoas.

Não por acaso, Ribeiro (2001, p.20) alega que o capital humano é considerado a maior riqueza de uma empresa por ser ele o responsável pela geração de conhecimentos a presença dos conhecimentos, ligados inclusive à inovação.

Portanto, uma empresa que não gerencia o seu capital humano e seus relacionamentos (responsabilidades, normalmente atribuídas aos departamentos de Recursos Humanos e Comunicação), fica vulnerável em perdê-los para os concorrentes.

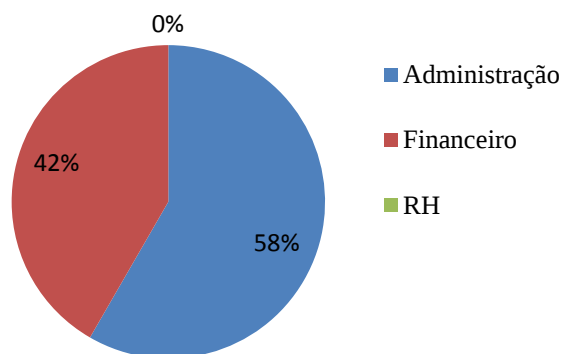
Os gráficos 10 e 11 destacam informações sobre o tempo de existência das empresas e a quantidade de funcionários, respectivamente.

Gráfico 10: Tempo de existência da empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 11: Quantidade de empregados

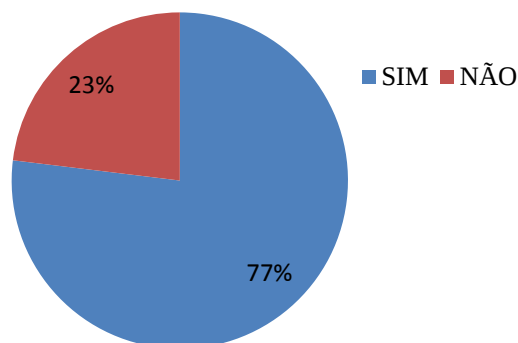


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No gráfico 10 notamos que entre os entrevistados ficou equilibrada a quantidade de empresas que afirmam ter de 1 a 5 anos e 11 a 20 anos de existência, correspondendo cada uma a 38,5%..

Já no gráfico 11, a quantidade de empresas que afirma ter entre 2 a 5 funcionários foi de 61,5%, confirmando uma das características das MPEs, que é o enquadramento das empresas por número de funcionários, apresentado pelo SEBRAE/SC.

Na sequência, o gráfico 12 apresenta a opinião dos respondentes sobre a empresa ser ou não familiar:

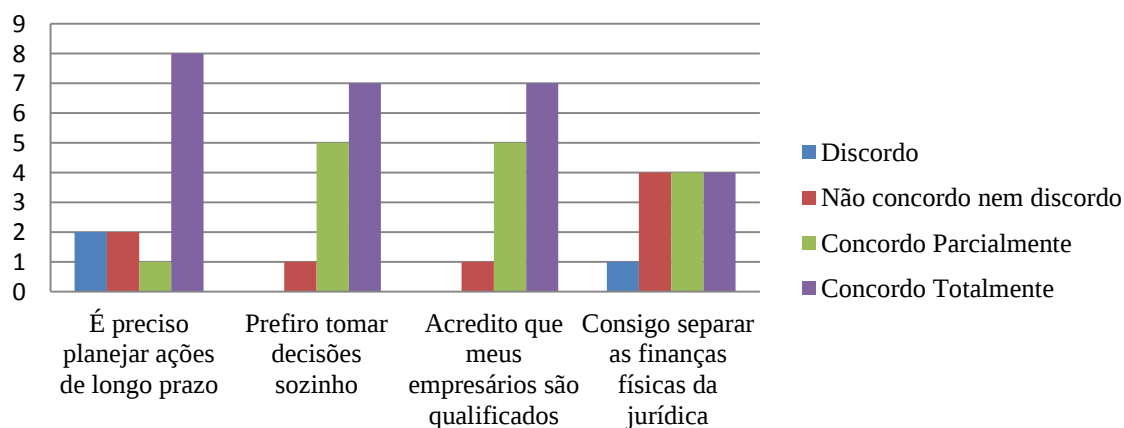
Gráfico 12: A empresa é familiar?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

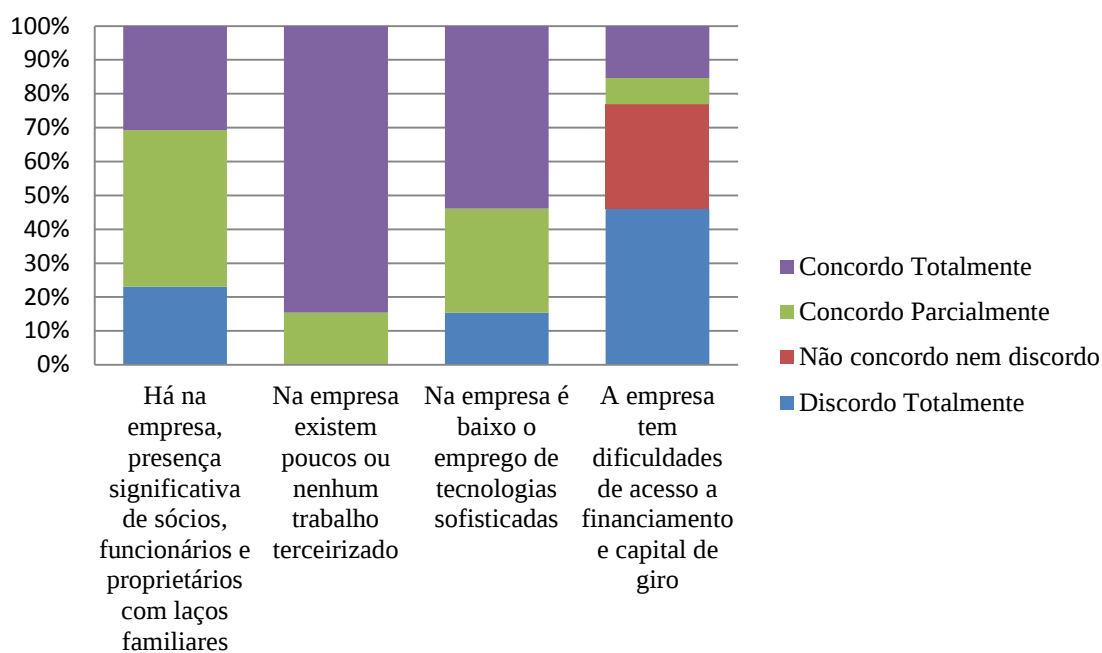
O gráfico 12, demonstra que 76,9% dos respondentes considera a organização como familiar e no gráfico 14, 45% dos entrevistados concordam parcialmente que há presença significativa de proprietários e funcionários com laços familiares na organização.

Independente desta situação, na amostra das empresas do comércio de varejo de vestuário do Calçadão da Batista em Bauru há predominância de vínculos familiares entres os empresários, sócios e funcionários, sendo esta outra característica peculiar das MPEs.

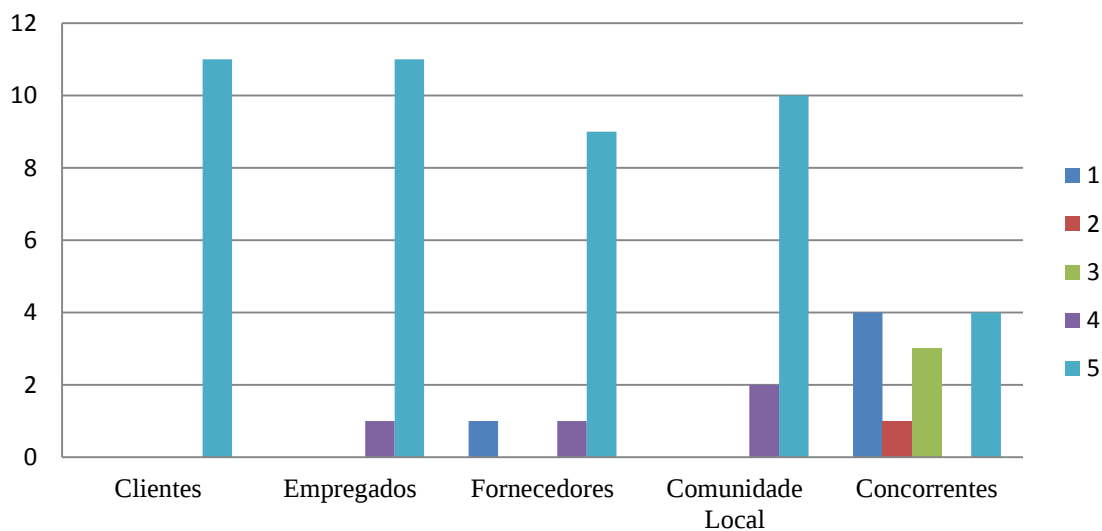
Os gráficos 13, 14 trazem as opiniões dos respondentes sobre aspectos de gestão organizacional e o gráfico 15 apresenta a percepção dos respondentes sobre a importância dos públicos:

Gráfico 13: Opiniões correspondentes à gestão

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Gráfico 14: O que pensa sobre a gestão da sua empresa?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 15: Importância dos públicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Avaliando as manifestações expressas no gráfico 13 nota-se que quase todos os respondentes concordam que é preciso desenvolver planejamento de longo prazo para as ações da empresa.

Em relação às decisões estratégicas (gráfico 13) , a maior quantidade de respondentes concorda parcialmente que os proprietários preferem resolver sozinhos ou, no máximo, com a ajuda de mais um sócio e também manifestaram concordar parcialmente que os funcionários não são qualificados para suas funções.

As opiniões sobre a separação entre as finanças da empresa e finanças do proprietário, também presente no gráfico 13, ficaram equilibradas em não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. Tal situação pode ser interpretada de duas maneiras: 1- a porcentagem de respondentes que não são proprietários não souberam se manifestar com exatidão ou 2- a questão financeira, principalmente a separação entre pessoa física e jurídica, ainda é um assunto complexo para os empresários.

Ainda sobre os elementos de gestão organizacional, 90% dos entrevistados afirmaram que não há serviço terceirizado na empresa, 50% concordam que o emprego de tecnologias sofisticadas é baixo e mais de 40% discordam que a empresa tenha dificuldades de acesso à capital de giro, conforme demonstrado no gráfico 14.

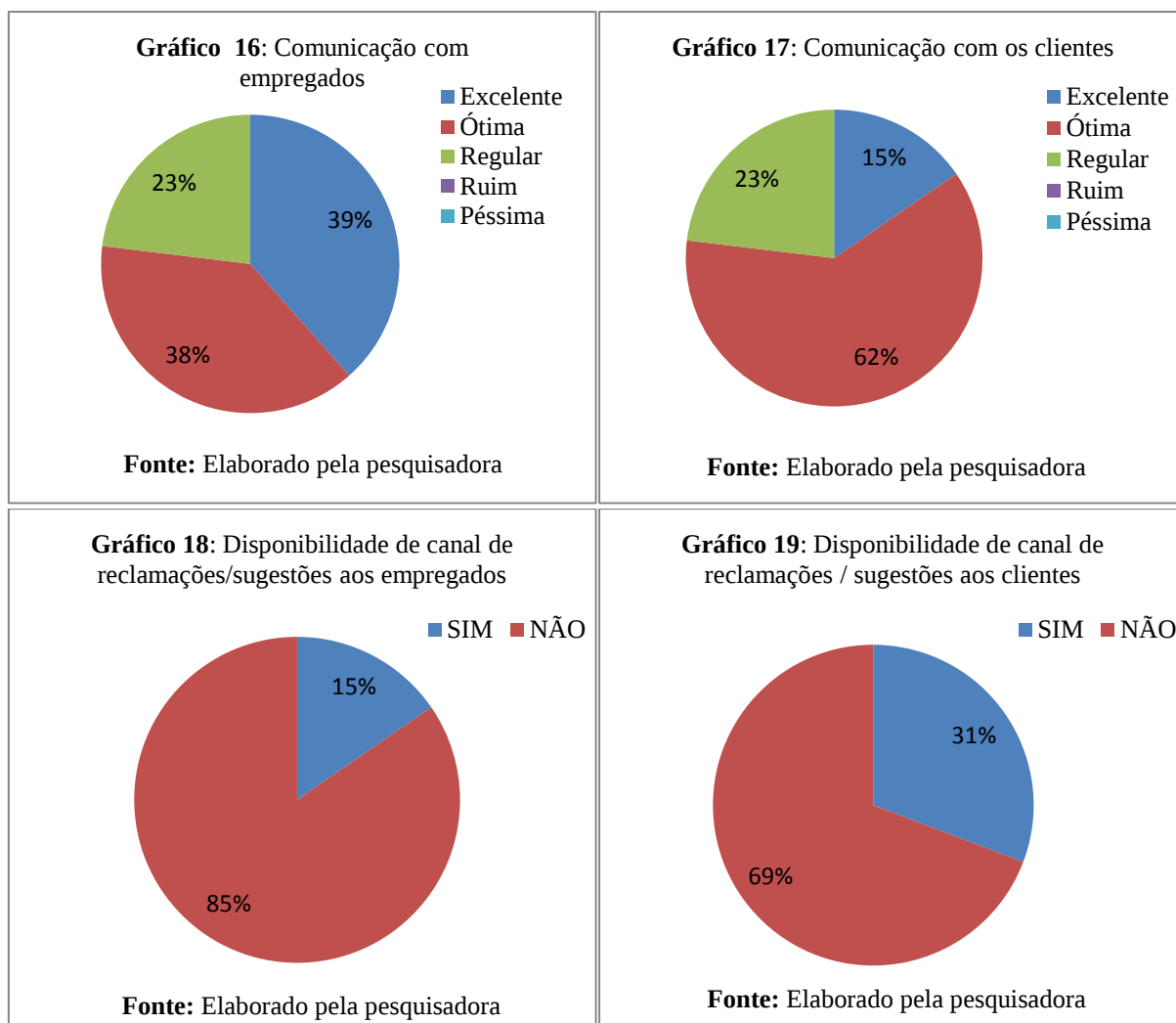
Em relação à importância dos públicos destacada pelo gráfico 15, ficou evidente a relevância dos clientes e funcionários, seguidos dos fornecedores e da comunidade local, porém, os concorrentes não foram considerados importantes.

Ponderando que as MPEs de um modo geral estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e que o corredor da Batista de Carvalho é um polo comercial com inúmeras oportunidades de compras, desconsiderar a importância da concorrência é um erro para as estratégias de marketing e vendas, pois conforme enfatiza Bavaresco (2013, p.16), conhecer a concorrência e as estratégias por ela usada, traz possibilidades de determinar quais diferenciais oferecer ao cliente.

▪ **Categoria 3: Comunicação Organizacional**

O teor desta categoria é abordar alguns aspectos sobre a Comunicação Organizacional para tentar identificar o entendimento que os pesquisados têm do assunto. Por isso, nos gráficos 16, 17, 18 e 19 iniciou-se questionando o básico sobre a comunicação na empresa: Como o pesquisado avalia a comunicação com os empregados? Como avalia a comunicação com os clientes? Se há disponibilidade de

algum canal formal para críticas, reclamações e/ou sugestões aos empregados e também aos clientes.



Por meio da apresentação dos gráficos e informações coletadas verificou-se que 38,5% dos pesquisados compreendem a comunicação que a empresa estabelece com os empregados como ótima ou excelente e 61,5% acreditam que a empresa têm uma ótima comunicação com os clientes.

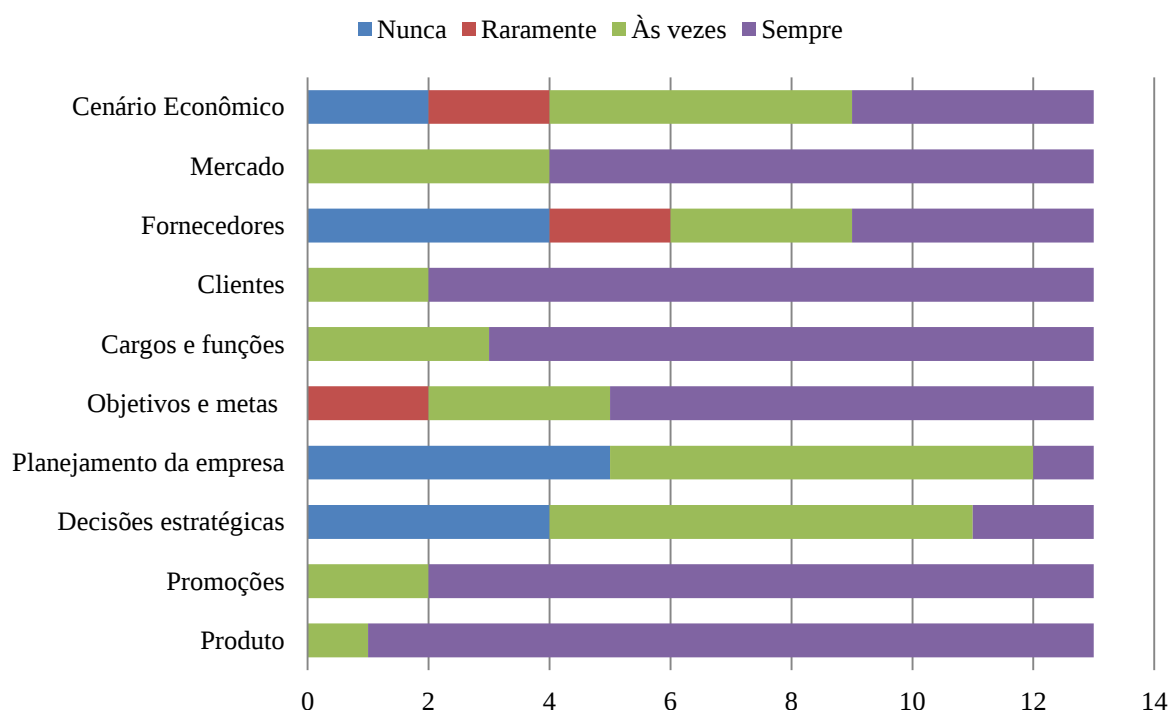
Todavia, 84,6% destes mesmos respondentes afirmam que a empresa não disponibiliza canal formalizado para reclamações, críticas e/ou sugestões aos empregados; o que acontece também com 61,5% em relação a mesma disponibilidade de canais mas agora, para os clientes.

Para Halliday (2009, p. 32) todo discurso se reveste de uma retórica, ou seja, de certo modo de definir a realidade conforme a visão que o comunicador deseja compartilhar.

Como esta pesquisa coletou informações apenas dos empresários e gestores, temos somente as suas visões sobre a qualidade da comunicação que estabelecem, sem o posicionamento de seus públicos primários (funcionários e clientes). Contudo, como a grande maioria alegou não possuir canais formais de sugestões, críticas ou reclamações com os mesmos públicos, entende-se que as empresas também não possuem a visão dos seus públicos sobre a comunicação que estabelecem.

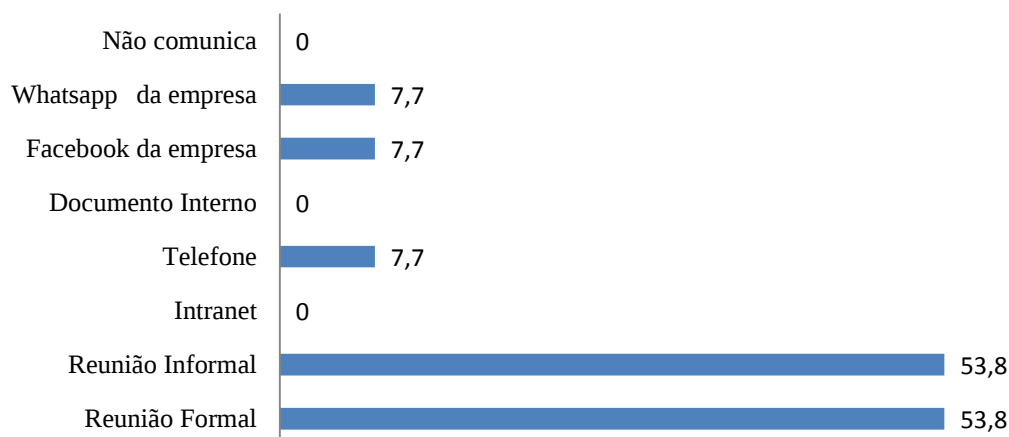
Os gráficos 20, 21 e 22, trazem dados referentes à comunicação organizacional sendo: as informações mais relevantes comunicadas aos empregados, os canais de comunicação mais usados para comunicar as informações relevantes aos empregados e os canais de comunicação mais comuns para dar feedback aos empregados, respectivamente.

Gráfico 20: Informações mais relevantes comunicadas aos empregados



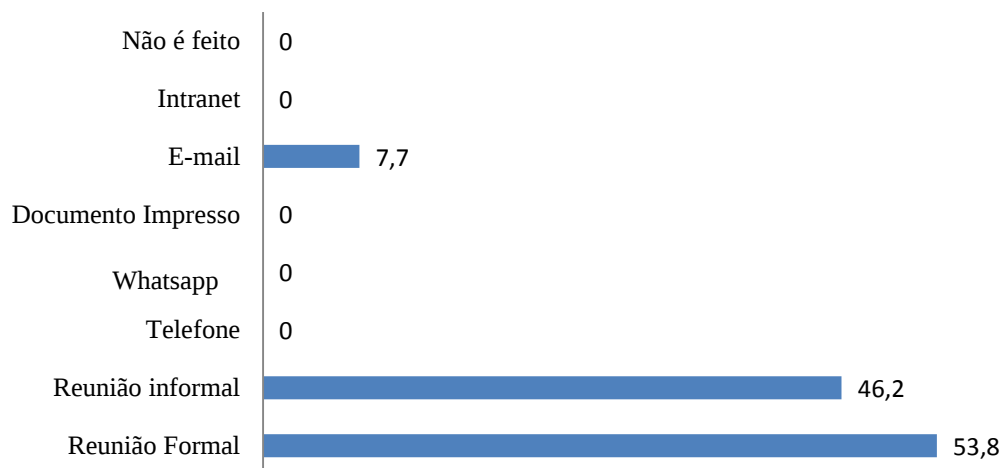
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 21: Canais de Comunicação mais usados para informações com funcionários



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 22: Como é feito o feedback aos empregados



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

É possível perceber que a maioria dos pesquisados disse sempre informar os funcionários sobre o produto/serviços, sobre os objetivos e metas da empresa, sobre os cargos ocupados por cada membro da empresa, sobre os clientes e sobre o mercado.

Nota-se também que em relação às decisões estratégicas da empresa e ao planejamento, os respondentes informaram em maior quantidade que esses dados são

comunicados às vezes aos funcionários, portanto, é possível inferir que os objetivos e metas organizacionais também não são comunicados com frequência.

A questão referente às informações sobre os fornecedores manteve-se equilibrada entre as frequências sempre e nunca. Já informações sobre o cenário econômico do país foram mencionadas como às vezes, não constituindo rotina entre empresa e funcionários sobre o assunto.

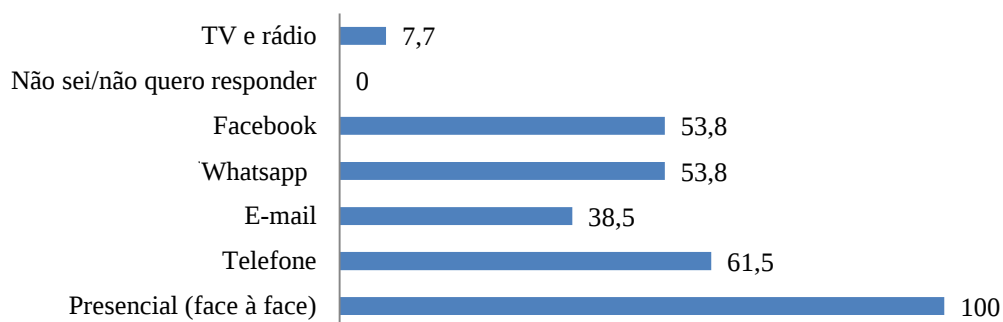
Na pergunta sobre os canais de comunicação mais usados para passar as informações mais relevantes aos funcionários, situada no gráfico 21, apresentou que 90% dos pesquisados o fazem pessoalmente, por conversas formais e/ou informais em igual porcentagem, assim como a questão sobre o método de feedback que também foi manifestado como ocorrendo pessoalmente, por reunião formal e/ou informal.

Devido à estrutura geralmente pequena, com número de funcionários limitados, as MPEs utilizam na maioria das vezes a comunicação face a face como meio de se transmitir as informações necessárias aos funcionários. Este tipo de comunicação engloba o escopo da comunicação interna e pode fortalecer os relacionamentos interpessoais se for realizada de maneira clara e objetiva.

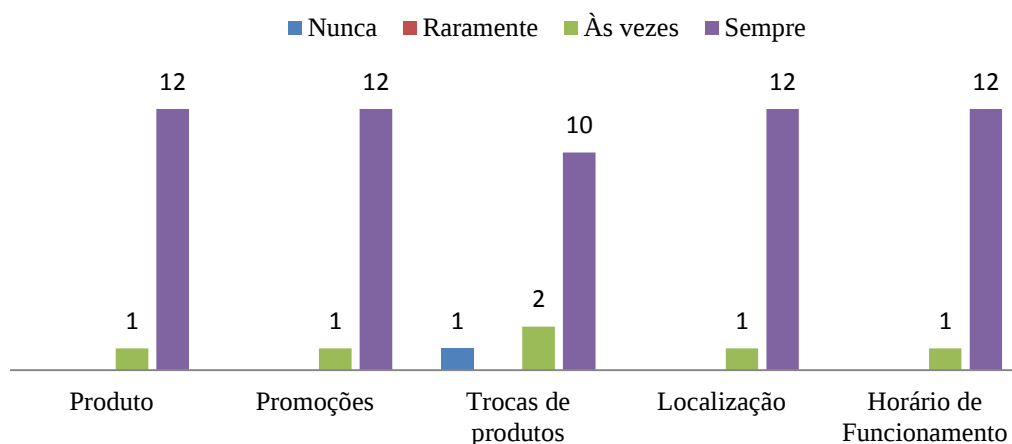
Entende-se por Comunicação Interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente com o público interno. Esse relacionamento com o público interno possui duas funções estratégicas: A difusão dos ideais da empresa e a motivação dos funcionários (SILVA et. al, 2015, p.02)

Ao exercitar as funções estratégicas da comunicação interna, as empresas transmitem aos funcionários a sensação de segurança sobre o futuro da organização e, conseqüentemente, dos envolvidos nela. “É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa” (DRUCKER, 1964 apud SILVA et. al 2015, p. 03). Receber informações sobre as decisões da empresa e o que ela planeja para o futuro, por exemplo, são aspectos que contribuem com a motivação dos funcionários.

Dois fatores sobre a comunicação com os clientes também foram abordados nesta categoria, que são: Os canais de comunicação mais usados entre a empresa e os clientes e a frequência com que determinadas informações são fornecidas aos clientes, conforme demonstram os gráficos 23 e 24:

Gráfico 23: Canais de comunicação entre empresa e cliente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 24: Frequência de informações comunicadas aos clientes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

De acordo com o gráfico 23, o atendimento presencial foi mencionado por 100% das empresas como canal de comunicação mais utilizado entre a empresa e os clientes. Em seguida foi apontado o uso do telefone, com 61,5% e o uso de Whatsapp e Facebook com 53,8% cada.

Informações referentes aos produtos/serviços, as promoções e liquidações, localização da empresa e horário de funcionamento foram mencionadas como sempre apresentadas aos clientes por todos os pesquisados e, somente as informações sobre a troca de produtos que sofreu uma pequena oscilação de frequência entre “nunca” e “às vezes”, mas ainda assim, o termo “sempre” atingiu maior quantidade.

Pelas respostas obtidas com essas duas questões já é possível notar que, embora as MPEs do comércio de varejo de vestuário do Calçadão de Bauru ainda optem pelo tradicional atendimento face a face como canal de comunicação organizacional mais frequente entre a empresa e os clientes, alguns elementos da comunicação digital e comportamentos da sociedade em rede começam a aparecer: 53,8% de uso do Whatsapp e Facebook (comunicação digital) e divulgação sobre produtos, localização e horário de funcionamento (um pouco da transparência exigida pela sociedade em rede).

Não é possível desvincular as mudanças ocorridas na sociedade do universo das organizações, pois “como partes integrantes da sociedade como um todo, as organizações estão sujeitas a todas as suas mudanças e a novas incorporações” (KUNSCH, 2007, p.42).

Para Kunsch (2007, p.44) a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passam por profundas transformações.

As MPEs são partes integrantes da sociedade e são constituídas por pessoas que se relacionam por meio da comunicação. A comunicação, por sua vez, vem passando por diversas transformações sociais que afetam diretamente o modo e processo de se comunicar nas organizações, com ênfase, temos as transformações tecnológicas e digitais.

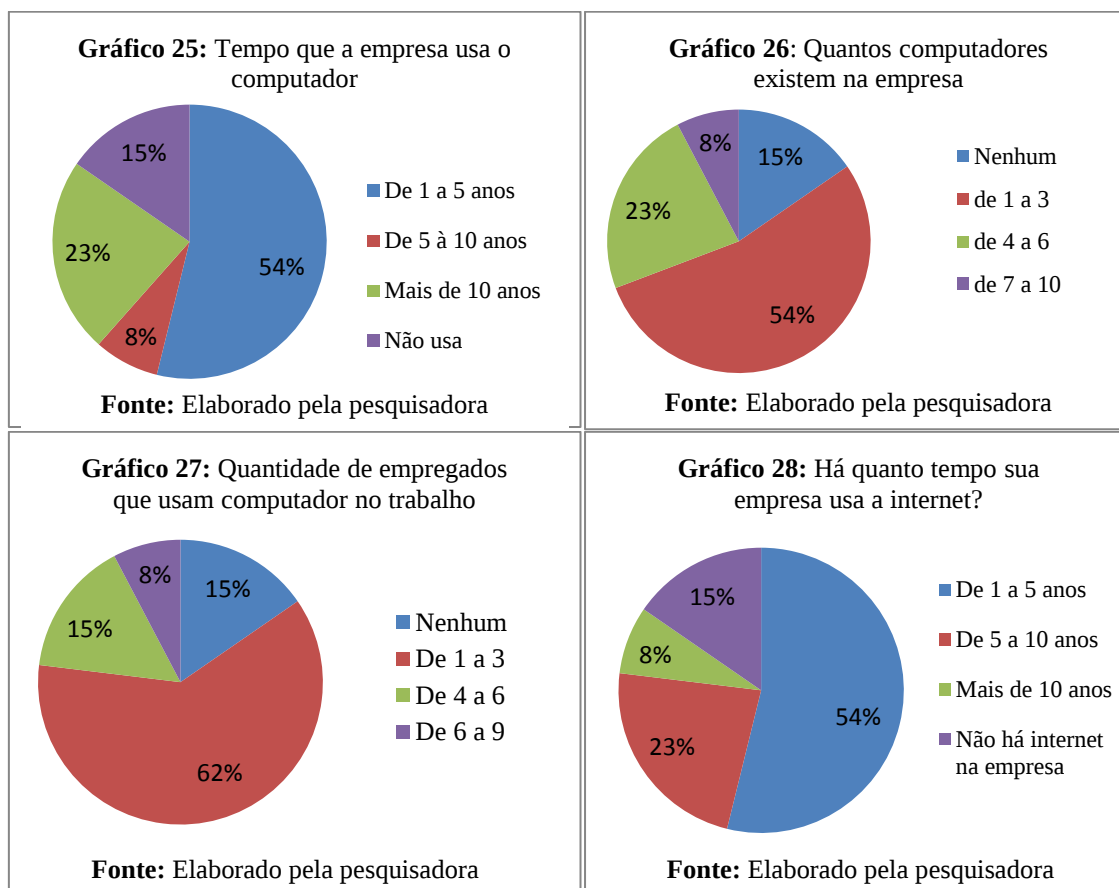
Sendo assim, “estudar, compreender e praticar a comunicação organizacional, portanto, é muito mais complexo do que se imagina” (KUNSCH, 2007, p.47), principalmente com a inserção das novas tecnologias de informação e comunicação, abordadas na próxima categoria.

▪ **Categoria 4: TICs e Comunicação Digital**

Esta categoria foi reservada ao diagnóstico sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação pelas MPEs do comércio de varejo de vestuário, bem como o entendimento que os pesquisados possuem da comunicação digital.

Foi observado há quanto tempo que a empresa utiliza o computador, o número de computadores que a empresa possui, o número de empregados que usam o computador no trabalho e também à quanto tempo a empresa usa a internet.

Seguem os gráficos 25, 26, 27 e 28 com os dados coletados:



Pela leitura dos dados nota-se que 53,8% das empresas pesquisadas afirmam que já usam computadores no intervalo de tempo de 1 à 5 anos, sendo estes os mesmos valores informados para o uso da internet (53,8%, de 1 à 5 anos de uso).

Já em relação ao número de computadores existentes na empresa, 53,8% disseram que existem de 1 à 3 máquinas e 61,5% afirmaram que de 1 à 3 funcionários usam os computadores para desenvolver suas funções diárias.

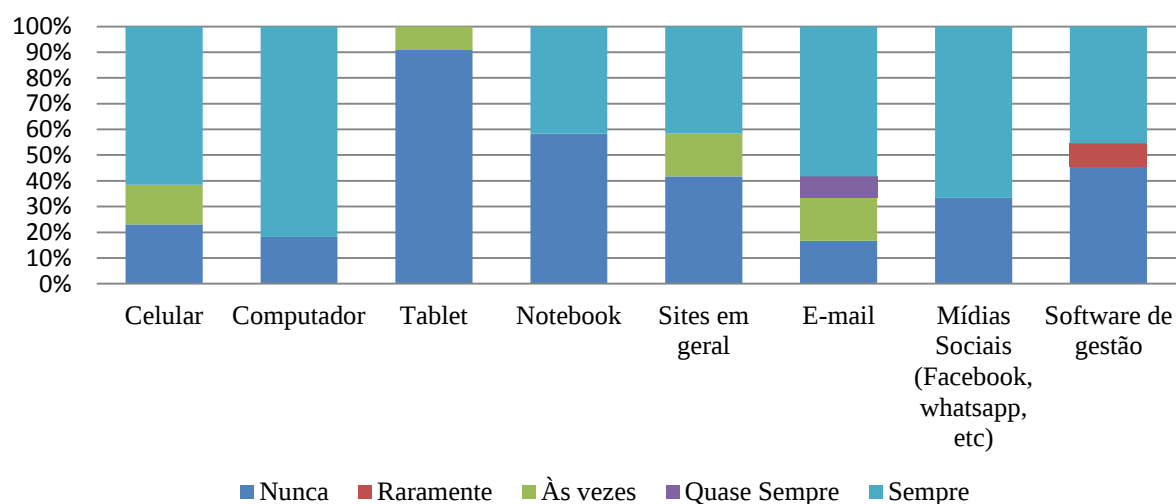
Conforme ressalta Oliveira (2011, p.23) utilizar o computador e a internet no processo de organização das informações da empresa, seja em relação às vendas ou

produção, dados sobre o estoque, controle de informações do RH, pode-se considerar como o primeiro passo para que a tecnologia seja vista como parte do negócio.

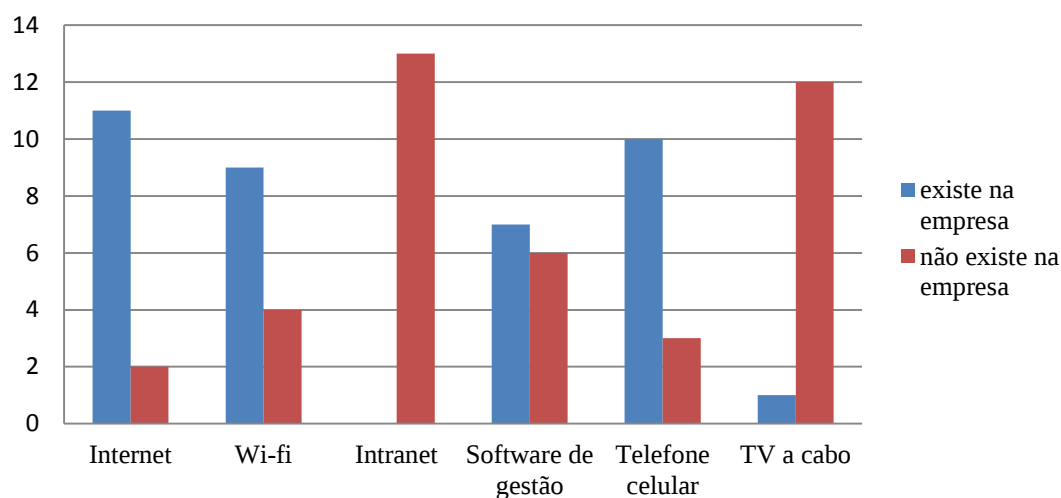
Embora este passo esteja vinculado ao uso instrumental e técnico das ferramentas de comunicação digital, já são uma maneira de inserção das empresas no cenário virtual e que favorece o desenvolvimento das organizações na busca de geração e disseminação de conhecimentos.

Nos próximos gráficos (29, 30 e 31) foram investigadas a frequência de uso das TICs, quais TICs existem nas empresas e o que dificulta a ampliação do uso das TICs pelas empresas pesquisadas.

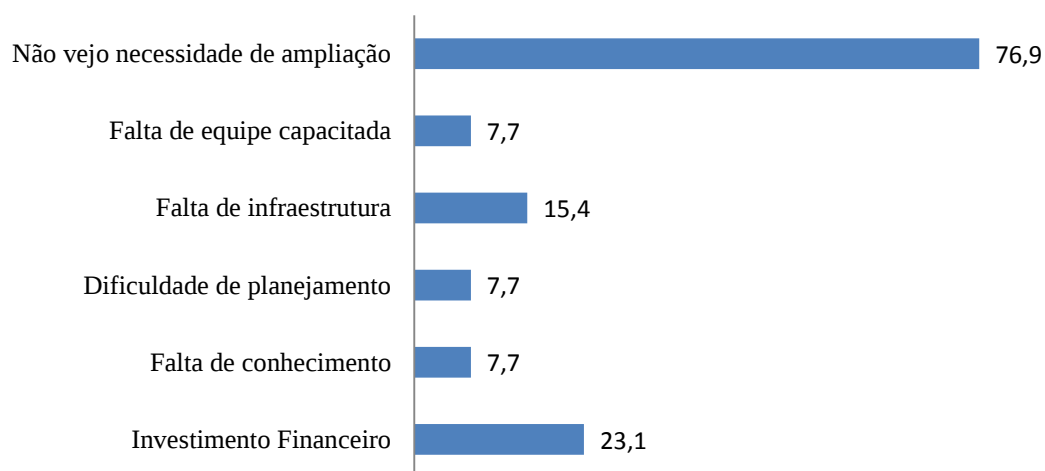
Gráfico 29: Frequência que as tecnologias são utilizadas na empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 30: Tecnologias que existem na empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 31: O que dificulta a ampliação do uso das tecnologias na empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ao considerar os dados adquiridos, percebe-se que 90% das empresas respondentes fazem uso do computador diariamente. Nota-se também que mais de 60% utilizam o aparelho celular nas atividades da empresa e 50% afirmam sempre usar o e-mail e as mídias sociais. Enquanto que sites de busca e softwares em geral não tiveram porcentagem expressiva e, tablets e notebooks não tiveram nenhuma menção de uso.

Em relação às tecnologias que existem na empresa, a internet foi mencionada por 90% dos pesquisados, a rede wi-fi e o celular por aproximadamente 80%, a TV a

cabo foi indicada por apenas 1 empresa e os softwares de gestão ficaram equilibrados entre existe e não existe nas empresas.

No que concerne às razões que dificultam a ampliação do uso das TICs nas empresas, 76,9% das empresas pesquisadas declararam não querer e/ou não ver necessidade, enquanto que 23,1% justificaram como falta de investimento financeiro e 15,4%, como deficiência na infraestrutura.

Dados semelhantes aos apresentados por Silva et. al. (2009) quando relata que os donos das MPEs dizem não haver necessidade nenhuma de alterar a forma como suas empresas funcionam, pois elas atendem a um público alvo pequeno.

Entretanto, a sociedade em rede amplia a possibilidade de interação e diminuição de barreiras geográficas e com isso a visão de público tende a se alterar frente a essa sociedade. É como afirma Bueno (2003, p.49) “[...] uma nova era, que se caracteriza por aceleração dos contatos – e de relacionamentos –, ampliação dos espaços e derrubada de conceitos tradicionais, como os de mercado, de vendas, de propriedade e, com certeza, de Comunicação Empresarial”.

Quando confrontamos esses números, resultados dos gráficos 29, 30 e 31, percebemos que 90% das empresas dizem usar o computador e possuir internet, mas apenas 50% dizem usar e-mail e mídias sociais e ainda menos de 50% relatam fazer uso de softwares de gestão. Logo, existe uma lacuna sobre a finalidade da existência do computador e da internet nestas empresas, uma vez que os métodos de uso mais comuns (e-mail, redes sociais e softwares), não atingem os 90% registrados e, mesmo assim, 76,9% das empresas respondentes afirmaram não querer ou não ver necessidade de ampliação do uso das TICs.

A internet é uma rede que interliga computadores e juntos fazem parte do escopo da comunicação digital. Apropriar-se desses meios e incorporá-los às estratégias da empresa vai muito além da aquisição dos mesmos, esta relacionado ao saber usar, como usar, porque usar, quando usar, etc. É uma questão cultural e educacional, que envolve aprendizagem constante e abertura para mudanças.

Oliveira (2011, p.18) defende que a formação e educação digital das pessoas se faz necessário para que elas possam dominar as ferramentas digitais, que propiciem o intercâmbio de informações e aprendizado em um processo de construção e aprimoramento do conhecimento.

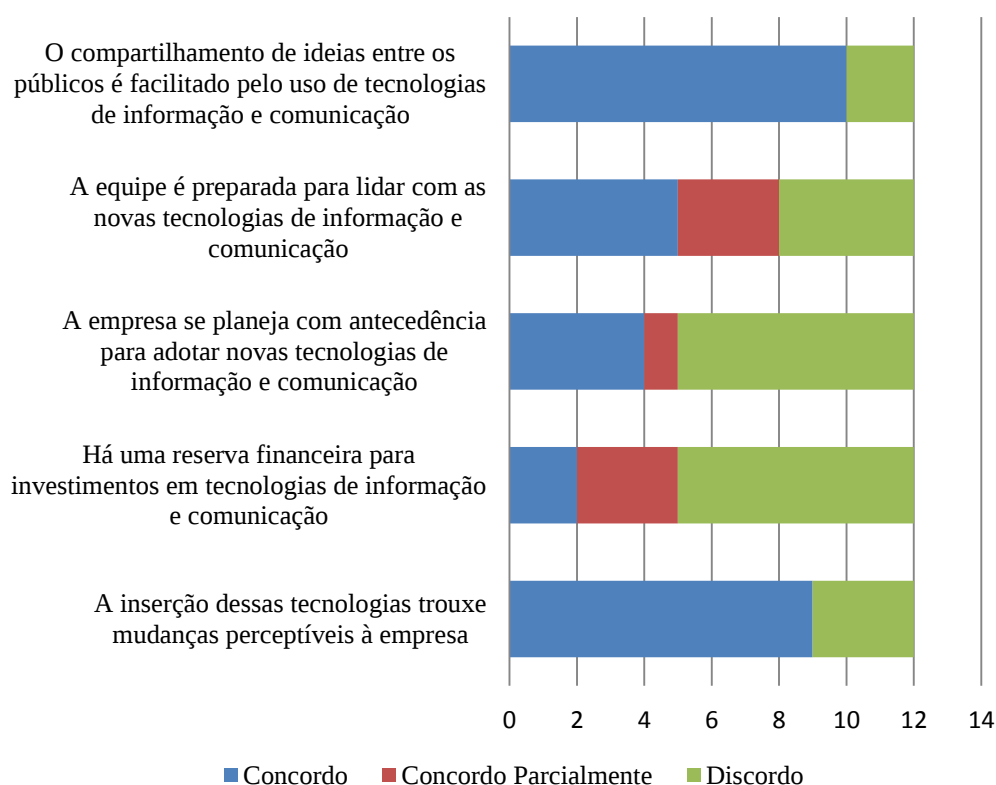
Quando se tem as tecnologias de informação e comunicação, mas seu uso é limitado e não há interesse de ampliação, o crescimento da organização também fica restrito, isso porque “a apropriação dessas tecnologias permite o desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando a inovação nos diversos departamentos das organizações melhorando sua competitividade” (OLIVEIRA, 2011, p.18).

Conforme destaca Reis (2014, p.43), o setor varejista é marcado por constantes inovações em seus canais de venda, em ações de marketing nas formas de relacionamento com os clientes e fornecedores. A autora acredita que este fator deve-se principalmente, ao aumento do acesso a informações, especialmente pela Internet, que torna os consumidores mais seletivos e exigentes.

A internet uniu em um só espaço a relação de conveniência e preço, fator que aumentou a competitividade entre as empresas e, para estabelecimentos como os pesquisados neste estudo, situados em um polo comercial, ampliar o uso deste meio representa um grande diferencial para a consolidação no mercado.

Ainda assim, o fator mostra-se como um grande impeditivo para que esta incorporação aconteça, pois embora haja a percepção da importância das TICs e o uso da internet, muitas vezes “o fato é que as empresas são gerenciadas por pessoas que não aceitam qualquer tipo de mudança” (SILVA, PALMA e RAPKIEWICZ, 2009, p.12).

Na questão ilustrada pelo gráfico 32 a seguir (Avaliação sobre as TICs,) podemos analisar o entendimento que os pesquisados têm sobre a importância das novas tecnologias e da internet:

Gráfico 32: Avaliação sobre as TICs na empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

De acordo com os dados coletados no gráfico 32, nota-se que a quantidade de empresas que concordam que o compartilhamento de ideias entre os públicos é facilitado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação representa aproximadamente 90% dos pesquisados e, aproximadamente 80% representa o número de empresas que concordam que a inserção dessas tecnologias trouxe mudanças perceptíveis à empresa.

Todavia, a representatividade de pesquisados que discordam sobre a afirmação de que a empresa se planeja com antecedência para adotar novas tecnologias de informação e comunicação, bem como discordam sobre a afirmativa de que há uma reserva financeira para investimentos em tecnologias de informação e comunicação é quase de 70%.

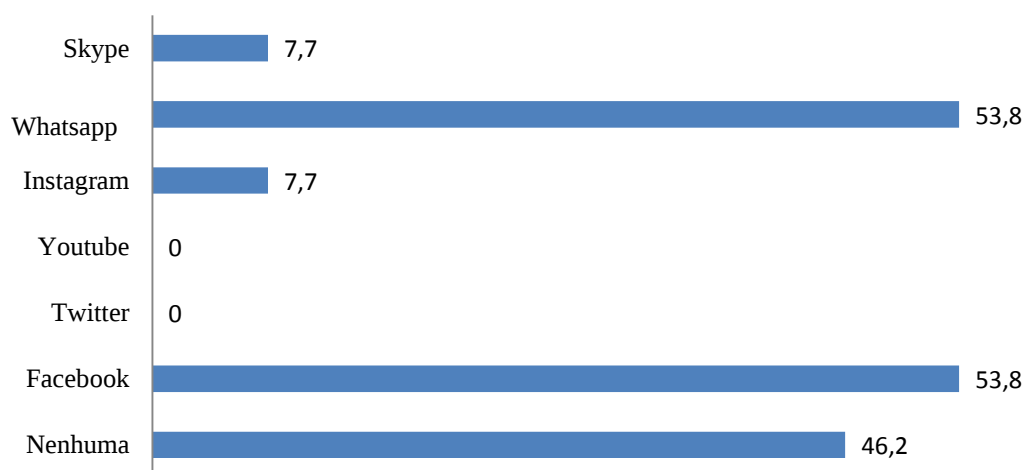
Fica evidente com a avaliação desses dados que as empresas que compõem este estudo conhecem a importância da internet e das tecnologias de informação e comunicação, mas ainda não atribuem o valor necessário à elas.

▪ Categoria 5: Mídias sociais

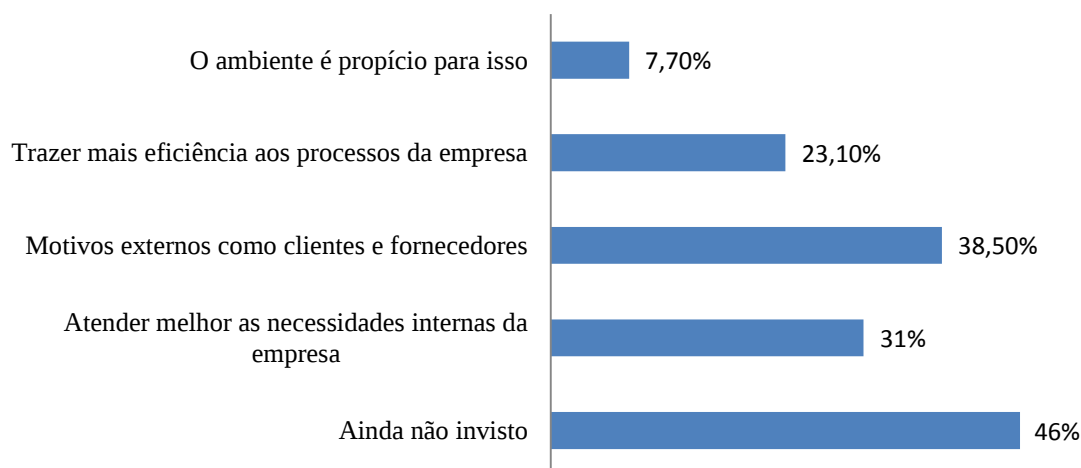
Esta categoria traz questões que têm como tema as mídias sociais no contexto das organizações. Ela está relacionada à categoria 4 porém foi individualizada nesta categoria específica para que seja feita uma avaliação melhor das informações à cerca do assunto.

A seguir, os gráficos 33, 34 e 35 demonstram respectivamente quais são as mídias sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas, a motivação que as levou a investir em mídias sociais e o responsável pelos conteúdos divulgados nas mídias da empresa:

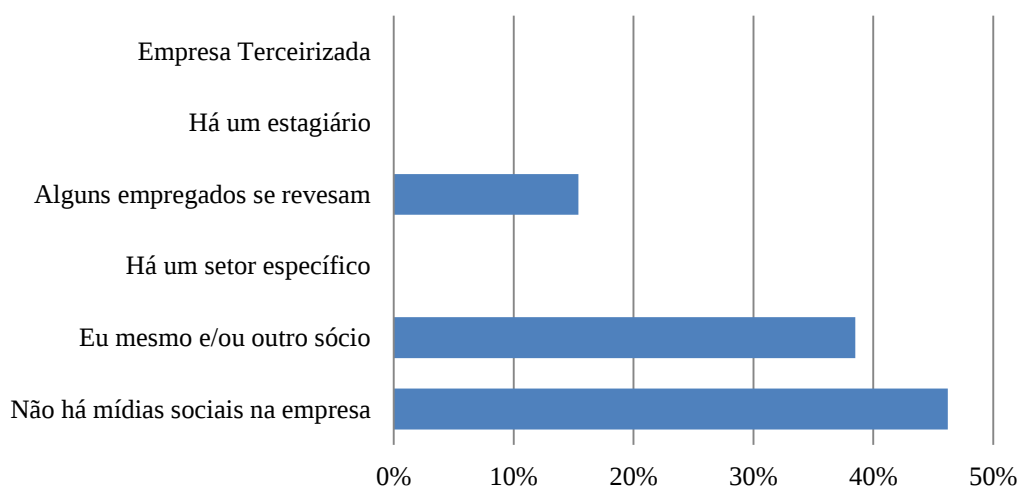
Gráfico 33: Mídias Sociais usadas na empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 34: Motivação para investir em Mídias Sociais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 35: Responsável pelos conteúdos divulgados nas mídias sociais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Nota-se que 53,8% das empresas pesquisadas dizem fazer uso do Facebook e do Whatsapp, enquanto que 46,2% relatam que a empresa não possui nenhuma mídia social.

Tratando-se dos motivadores que as levarem a investir em mídias sociais, consequentemente 46,2% reforçam que ainda não fazem este tipo de investimento, ao passo que 38,5% relatam ter investido por motivos externos, como concorrentes,

clientes, fornecedores e 30,8% expõem que investiram para atender melhor as necessidades internas da empresa.

Quando questionados sobre os responsáveis pelos conteúdos divulgados nas mídias sociais da empresa, 38,5% contam que são os próprios empresários e/ou um outro sócio que faz as publicações, já 15,4% dizem que alguns funcionários se revezam nesta atividade e os 46,2% prevalecem com a ausência nas mídias.

Embora a abordagem sobre mídias sociais tenha sido pequena, foi possível perceber que praticamente metade das empresas pesquisadas já despertaram para a necessidade de estarem presentes neste meio, entretanto, o número de empresas que ainda não faz uso desta tecnologia é expressivo e precisa ser considerado já que as mídias sociais são hoje um local importante de compartilhamento de informações.

Pelas mídias sociais os consumidores contemporâneos têm a possibilidade de expressar suas opiniões com outros indivíduos e também diretamente às empresas, características que favorecem o negócio na adoção de novas medidas de atendimento, vendas, promoções, etc.

Santos (2015, p.06) alega que a importância da inclusão das micro e pequenas empresas nas redes sociais é muito significativa, pois elas garantem espaço no mercado com estratégias simples que podem ser usadas nas redes e ficam à disposição de qualquer consumidor. Deste modo, os clientes conseguem se comunicar com a empresa a qualquer horário e independente da rede que estejam transmitindo a sensação de proximidade.

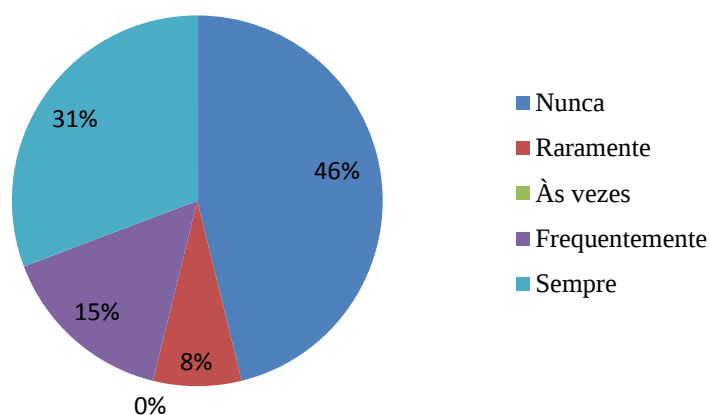
Vale ressaltar que, embora a maior preocupação das empresas em adentrar o mundo das mídias sociais seja o cliente, os funcionários não devem ser ignorados pois também fazem uso desta ferramenta.

Silva (2011, p.109) adverte que a organização deve promover a gestão das mídias sociais e desenvolver treinamentos para que os colaboradores conheçam a política utilizada para as redes sociais e também saibam utilizar essa ferramenta.

Com isso, os empresários que foram detectados como principais responsáveis pela manutenção da ferramenta, adquirem maior disponibilidade para traçar estratégias que atinjam os objetivos da empresa e também proporcionam aos funcionários, maior envolvimento na produção dos conteúdos e manutenção da rede.

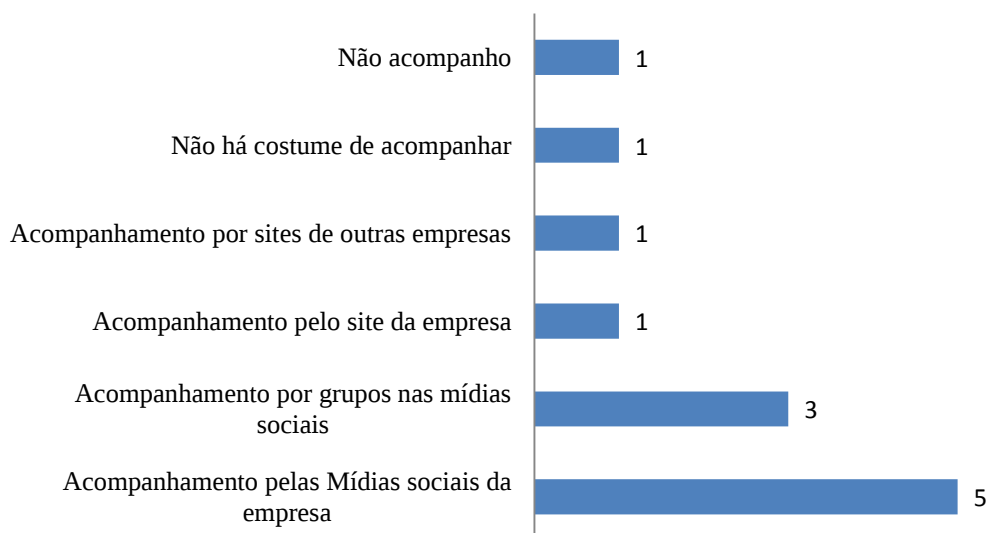
Os próximos gráficos 36 e 37 apresentam as últimas informações abordadas na pesquisa que são o hábito que as empresas têm de acompanhar o que é divulgado sobre elas na internet e como este acompanhamento é feito.

Gráfico 36: Costume de acompanhar o que é falado da empresa na internet



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Gráfico 37: Acompanhamento do que é falado da empresa na internet



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Foi possível perceber que 46,0% dos pesquisados responderam que suas empresas nunca acompanharam as informações a respeito de si mesmas na internet enquanto que 31,0% disseram acompanhar sempre e 15,0% alegam fazer acompanhamento frequente.

Dos entrevistados que disseram acompanhar o que é falado sobre elas na internet, livre da frequência apresentada, 5 relatam fazer este acompanhamento através da leitura dos comentários pelas mídias sociais da empresa e 3 manifestaram acompanhar pela leitura dos comentários que são publicados em grupos, nas mídias sociais.

Wichmann (2011, p. 80) lembra que as mídias sociais servem como uma ferramenta de monitoramento das informações que são divulgadas na rede. Contudo, independente de estar ou não nas mídias sociais, o acompanhamento sobre o que é manifestado em relação à empresa na internet é de extrema importância pois servem de termômetro em relação aos pensamentos dos clientes e da sociedade e podem balizar as estratégias das empresas.

5.4.2 Entrevista

A entrevista semiestruturada foi realizada com quatro empresários, no estabelecimento comercial de cada um, durante o horário de funcionamento do comércio local. Para tanto, utilizou-se um roteiro de questões abertas que não possuiu sequência pré-estabelecida, de modo que os empresários pudessem ter maior liberdade de expressão e assim, de acordo com as manifestações dos mesmos, as perguntas eram desenvolvidas.

Para realizar a análise das informações, foi feita a transcrição dos áudios gravados e na transcrição as empresas receberam identidade alfabética, sendo A, B, C e D respectivamente, com intuito de preservar as identidades. Em seguida, as respostas foram distribuídas nos seguintes blocos: Bloco 1 – Perfil dos Empresários, Bloco 2: Gestão Organizacional, Bloco 3: Comunicação Organizacional e Bloco 4: Comunicação Digital e TICs.

Em continuidade a análise dos resultados, consta na tabela 2 as questões abordadas no Bloco 1, referentes ao Perfil dos Empresários:

Tabela 2: Bloco 1 - Informações sobre o perfil dos empresários

BLOCO 1: PERFIL DOS EMPRESÁRIOS	
1- Sexo	Todos do sexo masculino
2- Idade	A- 52 B- 48 C - 39 D- 50
3- Escolaridade	A- Ensino Médio Incompleto B- Ensino Médio Completo C- Superior em Direito Completo D- Ensino Médio Incompleto
4- Tempo de existência empresa	A- 24 anos B- 26 anos C- 18 anos D- 7 anos
5- Número de Funcionários	A- 3 B- 3 C- 8 D- 3

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Diferente do perfil dos respondentes do questionário, o perfil dos entrevistados descrito no Bloco 1 concentra-se em sua totalidade homens com idade média aproximada de 50 anos e ensino médio concluído. As empresas existem à aproximadamente 20 anos, salvo uma que possui 7 anos de existência e todas têm, em média, 3 funcionários.

Logo, percebe-se que os empresários possuem um tempo considerável de experiência no ramo em que atuam e, conseqüentemente conhecem bem o seu negócio, característica importante no momento das escolhas estratégicas para a empresa.

A tabela 3 traz as questões e respostas sobre a gestão organizacional:

Tabela 3: Bloco 2- Gestão Organizacional

BLOCO 2: GESTÃO ORGANIZACIONAL	
6- Existe Planejamento?	As empresas A e C afirmaram ter um planejamento, mas da época que abriram a empresa. Depois disso, nunca mais pegaram o material. As empresas B e D afirmaram não possuir qualquer tipo de planejamento.
7- Há pessoas da família na empresa?	Todas as empresas alegaram ter familiares desenvolvendo funções na empresa: A- Filho B- Esposa C- Esposa e Mãe D- Esposa e Filha
8- Como as decisões são tomadas? Responsável por elas?	Os empresários das empresas A, B e D alegaram resolver tudo sobre todos os assuntos da empresa, sozinhos ou com a ajuda do cônjuge, enquanto que o empresário da empresa C afirmou que as decisões sobre o funcionamento da loja e futuro ele resolve sozinho, mas solicita opiniões de funcionários para decisões sobre as promoções e mudanças internas da loja (merchandising).
9- Os públicos são conhecidos? Quais são?	As empresas A e D disseram que seus públicos são as pessoas que visitam o comércio e afirmaram que por ser um público rotativo, é praticamente impossível conhecer todo mundo. Contudo, a empresa A disse possuir alguns clientes fixos de longa data e a empresa D disse que conhece melhor os clientes que têm no Facebook da empresa, visto que, por ele, a empresa conseguem acessar os perfis dos consumidores e saber um pouco mais sobre eles. A empresa B mencionou que possui cadastro de crediário sobre seus clientes, o que facilita o reconhecimento e a memória sobre os mesmos quando vão à loja mas que não conhecem todos que passam diariamente por serem um ponto comercial de uma área muito movimentada por todo tipo de pessoas. A empresa C, por sua vez, disse conhecer bem seus fornecedores e concorrentes e ainda possui cadastro de clientes mais antigos, porém alega que o cadastro é falho, dificultando conhecer bem todos os clientes
10 – Notou alguma mudança com os públicos nos últimos 5 anos?	Apenas a empresa D alegou não notar nenhuma diferença com seus públicos. As empresas A, B e C foram unâimes em dizer que os públicos estão mais exigentes.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Em relação ao Bloco 2 sobre a Gestão Organizacional foi verificado que todas as empresas são familiares e têm a centralização do poder de decisão no empresário.

Sobre o planejamento estratégico, percebe-se que ele não recebe atenção dos empresários, estando desatualizado há muitos anos por uns e sendo inexistente em outros casos. Já em relação aos públicos, nota-se que a visão é limitada aos clientes, sobretudo os clientes que frequentam as lojas físicas. Alguns empresários mencionaram

a existência de cadastro desses clientes, mas expuseram que os mesmos estão desatualizados e, foi unânime a resposta de que os consumidores ficaram mais exigentes nos últimos anos em razão do aumento na variedade dos produtos e concorrência.

Para Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar também envolve simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos da empresa.

Quando uma organização não desenvolve planejamento estratégico, toda a sua estrutura corre o risco de sofrer abalos mercadológicos pois os públicos não recebem atenção adequada, muitas vezes por não serem conhecidos em sua totalidade, como percebido na questão 9, onde os empresários se referiram apenas aos clientes.

Sem o planejamento, a tomada de decisão pelos empresários acaba sendo intuitiva e reativa ou seja, sem critérios e de acordo com as situações vividas no momento, sem considerar o que acarretou tal situação e se ela poderá ocorrer novamente.

No contexto da sociedade em rede que vivenciamos, o planejamento estratégico é o instrumento que pode auxiliar na incorporação da comunicação digital nas empresas, uma vez que nele deverão constar, dentre outras informações, as previsões de mercado e postura de clientes para os próximos anos, o posicionamento de todos os públicos diante da nova realidade virtual, os custos das novas ferramentas, as mudanças necessárias e suas implicações para o negócio, etc.

O bloco 3 apresentado na tabela 4 consiste em trazer as respostas sobre a comunicação organizacional.

Tabela 4: Bloco 3 – Comunicação Organizacional

BLOCO 3: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
11 – O que você entende por comunicação organizacional?	A – Disse que é a comunicação que acontece dentro da empresa; B – Disse não conhecer muito sobre o assunto e por isso não quis se manifestar; C – Afirmou que é a comunicação que a empresa estabelece com todos que se relaciona; D – Alegou não entender do assunto, mas acha que é a comunicação que a empresa faz com os funcionários.
12- A comunicação é importante para sua empresa? Porquê?	Todos afirmaram de pronto que a comunicação é muito importante para o negócio e complementaram dizendo: A- Porque é por ela que nós sabemos o que fazer e podemos vender; B- Porque é a comunicação que permite entender o que o nosso cliente quer; C- Porque é pela comunicação que se entende as pessoas e para uma empresa de comércio, se não entendermos as pessoas nós não vendemos; D- Porque nossa fala é comunicação e é falando que a gente se entende e pode entender o cliente.
13- Como você se comunica com os funcionários? Meios.	Todos disseram se comunicar com os funcionários por conversa diária. Os empresários B e C afirmaram fazer reuniões quando os assuntos são mais complexos.
14- Como se comunica com os clientes? Meios	A comunicação presencial foi fator predominante em todas as empresas, mas as empresas B e D incluíram o Facebook e Whatsapp como canal de comunicação com os clientes.
15- Qual é a sua maior dificuldade quando o assunto é comunicação na empresa?	As empresas A e D afirmaram não ter dificuldades com a comunicação enquanto que as empresa B e C alegaram ter dificuldades de se comunicar com os funcionários. O empresário da empresa C exemplificou dizendo: “Enquanto eu digo A eles entendem B e fazem C”.

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

No que cabe à Comunicação Organizacional, destacada na tabela 4, constatou-se que os empresários não conhecem o conceito e têm rasa ideia sobre o assunto, limitando-a à comunicação interna.

Todos afirmaram que a comunicação é importante para o negócio, todavia, restringiram essa importância à área de vendas.

Tanto a comunicação estabelecida com os funcionários quanto a desenvolvida com os clientes têm como ênfase a face a face contudo, houve menção ao Facebook e Whatsapp como meios de comunicação adicionais com os clientes.

Ao serem questionados sobre a maior dificuldade que encontram na comunicação organizacional, a comunicação com os funcionários recebeu destaque, sendo avaliada pelos entrevistados como falha e complicada.

Retomando o pensamento de Andrade (2006, p. 11), as organizações devem reformular suas estruturas, encontrar formas gerenciais de estimular novas práticas, valorizar a criatividade e o compartilhamento de ideias e reaprender com seus colaboradores, parceiros e clientes.

Desta maneira, o processo de comunicação nas MPEs deve ser um procedimento que visa à colaboração e a participação de todos os envolvidos na empresa, rompendo com a hierarquização e o monopólio na tomada de decisões.

A tabela 5 exibe as perguntas e respostas do último bloco que aborda a comunicação digital e as TICs.

Tabela 5: Bloco 4 – Comunicação digital e as TICs

BLOCO 4: COMUNICAÇÃO DIGITAL E TICS	
16- As tecnologias de informação e comunicação são importantes para o seu negócio? Porquê?	O empresário A disse que as tecnologias não são importantes para o seu negócio já que ele está no mercado à muito tempo e seus clientes são todos por indicação. Afirmou ainda não ver necessidade em computadores e internet, pois é uma empresa pequena que da conta de fazer tudo na mão, o que ele disse preferir, por se sentir mais seguro e no controle. Os empresários B, C e D disseram que a tecnologia é importante para o negócio e cada um se manifestou dizendo: B – A tecnologia nos ajudou a melhorar os controles da empresa, fazendo cadastro dos funcionários e dos produtos. C- A tecnologia facilitou muito nossos processos e vendas, uma vez que, hoje nós temos um sistema que une as vendas ao estoque. D- A tecnologia é o que me ajuda a vender mais, dado que, se eu ficar só no público do comércio, eu passo fome. Agora, com a tecnologia, eu posso vender pela internet.
17- Quais tecnologias de informação e comunicação sua empresa possui?	A- Aqui eu não tenho tecnologia nenhuma, faço tudo na mão no entanto meu filho, em casa, passa tudo para o computador; B- Temos computadores, impressora, telefone, internet , um sistema. Tudo que meu trabalho precisa. C- Minha empresa possui tudo que precisa para ser eficiente: computadores, internet, software, máquinas de cartão, telefone celular; D- Eu não tenho muita coisa não, apenas o notebook, a internet , os nossos celulares que usamos no trabalho e a máquina de cartão de crédito.
18- Você tem alguma dificuldade quando precisa adquirir novas tecnologias? Quais?	O empresário A disse não ter dificuldade porque não é ele que adquire. Quando precisa comprar algo, pede para o filho. Os empresários B e D afirmaram ter dificuldades, mas cada um, por um motivo diferente: o empresário B disse que têm dificuldade de escolher o produto pois nunca sabe qual é o mais indicado para seu

	trabalho. Já o empresário D disse que a sua maior dificuldade na hora de adquirir tecnologias, é a financeira, afirmando que tudo é muito caro. O empresário C, por sua vez, disse que não tem dificuldade nenhuma.
19- Você tem dificuldade para usar as tecnologias de informação e comunicação?	Todos disseram que não têm dificuldades de usar as tecnologias, sendo que o empresário A ressaltou que não têm dificuldade porque não têm tecnologia nenhuma, pois não gosta das novas ferramentas digitais.
20- Para quê o computador é usado na sua empresa?	Empresário A disse que não tem computador na empresa, contudo destacou que o filho utiliza em casa, para realizar serviços bancários e emitir notas. Empresário B disse que usa para tudo, descrevendo esse tudo como: vendas, controle dos cadastros de clientes, pagamentos, pesquisa de fornecedores, emissão de notas; Empresário C disse que os computadores da loja são apenas para o uso do software de gestão, mas que o computador de sua sala é usado para monitorar o funcionamento da empresa, pela visualização das imagens das câmeras e é também usado para acessar a internet. Empresário D disse que usa o notebook para acessar as redes sociais da empresa, fazer pesquisa de fornecedores e emitir notas.
21- E a internet?	Empresário A disse não usar a internet. Empresários B disse que usa a internet em pesquisas, acessos bancários e divulgação da empresa; Empresário C afirmou que a internet é importante para a atualização do software e pesquisa de fornecedores; Empresário D disse que a internet é responsável pela maioria de suas vendas, dado que, ele alegou vender mais pelas redes sociais.
22- O que você entende por comunicação digital?	Apenas o empresário C quis se manifestar sobre essa questão, dizendo que é a comunicação que acontece pelo computador;
23- A sua empresa esta presente na internet? Porquê?	Todos disseram que sim e abaixo, seguem as justificativas: A- Porque meu filho quis criar uma página no Facebook; B- Porque temos clientes que acessam mais a internet do que visitam a loja. C- Porque hoje todo mundo precisa estar na internet; D- Porque as vendas são mais fáceis pela internet do que pessoalmente, já que a internet os clientes veem nossos produtos a qualquer hora e nos mandam mensagem quando querem, então, nós fechamos a venda e só entregamos;
24- Você conhece as redes sociais?	Apenas o empresário A disse não conhecer as redes sociais.
25- A sua empresa possui alguma rede social? Quem escolheu? Quem cuida dos conteúdos	Todos disseram que as empresas possuem redes sociais e completaram: A-Meu filho fez um Facebook e ele que fica postando as coisas que quer; B- Temos um Facebook para os clientes verem os produtos novos e é minha esposa que atualiza sempre;

dela?	C- Temos um Facebook para mostrar a loja e os produtos e sou eu quem cuida das postagens; D- Temos uma página no Facebook com vários seguidores. Minha filha fez, todavia, tanto ela quanto eu e minha esposa postamos as coisas e atendemos os clientes por lá, nos revezamos nisso.
26 – Quais os objetivos da sua empresa estar na internet ou nas redes sociais?	Empresário A disse que foi um desejo do filho, pois ele não vê necessidade; Empresário B disse que é para tornar a loja mais conhecida; Empresário C disse que não pensou nos objetivos, apenas fez porque todo mundo tem; Empresário D afirmou categoricamente que é para aumentar as vendas.
27 – Existe algum planejamento sobre o que é postado nas redes sociais? Se sim, quem faz?	Todos disseram que não fazem nenhum tipo de planejamento sobre as postagens.
28 – Você acha que as redes sociais e a internet trazem algum benefício? Quais?	Empresário A não quis se manifestar; Empresário B e C disseram que aumenta a visibilidade dos produtos e da loja; Empresário D disse que aumenta as vendas;
29- Você tem alguma dificuldade com a internet e/ou com as redes sociais? Se sim, quais?	Empresário A disse que não sabe usar a internet e que não se sente à vontade com essas novas tecnologias; Empresário B afirmou ter dificuldades em saber como usar algumas coisas, como o Facebook. Ele disse que sabe que dá para vender mais por ele, mas alegou não saber como. Empresário C disse que não tem nenhuma dificuldade grande, mas que falta tempo para dar atenção ao Facebook da empresa e, por isso, ele está desatualizado; Empresário D disse que sua maior dificuldade é financeira, pois ele poderia ter equipamentos melhores e mais rápidos, se tivesse mais dinheiro.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

No bloco 4 foram abordadas questões sobre a Comunicação Digital e as TICs onde praticamente todos os empresários reconheceram que as tecnologias são importantes para os negócios, destacando a área de vendas e controles internos.

Ao serem indagados sobre quais tecnologias de informação e comunicação a empresa possui, o computador, telefone, internet e celular receberam evidência, contudo, dois empresários também citaram possuir máquina de cartão de crédito. Esta inversão de entendimento deu-se na resposta da questão 17.

Grande parte dos empresários afirmaram não ter dificuldades de uso das tecnologias e expuseram que o computador é usado com maior frequência para monitoramento dos controles internos de estoque e vendas, assim como para a emissão

de notas fiscais. E a internet é utilizada com maior regularidade para execução de serviços bancários, atualização e funcionamento de software, além de pesquisa de fornecedores. O uso da rede para acesso às mídias sociais foi citado apenas por 1 empresário.

Frente à questão sobre o conceito de comunicação digital a maioria dos empresários manifestou dúvida, desconhecimento e insegurança para responder. O único empresário que se prontificou a responder, ainda assim, manifestando certo desconforto, foi o empresário C que disse ser a comunicação que acontece pelo computador.

Todos alegaram possuir redes sociais e que a atualização dos conteúdos é feita por eles mesmos ou outro membro da família e justificaram como motivo para terem criado as redes, a presença dos clientes neste tipo de mídia.

Quando indagados sobre os objetivos que possuem em relação à presença nas redes, os empresários mostraram certa surpresa, uma vez que praticamente todos alegaram não terem pensado no assunto, mas que o foco são as vendas, sendo esses os benefícios que eles percebem que as redes sociais oferecem.

Em relação ao planejamento das postagens, todos alegaram não realizar, dizendo que postam produtos sem regularidade e coisas que acham interessantes.

Por fim, as maiores dificuldades na apropriação e ampliação das tecnologias de informação e comunicação nas empresas foi o conhecimento sobre como usar, o que adquirir, o tempo para aprender e monitorar e também os recursos financeiros limitados para investir.

Segundo Prates e Ospina (2004, s/p) nas MPEs muitas vezes o proprietário/gerente, além de supervisionar os processos, assume papéis operacionais no dia-a-dia da empresa. Logo, as TICs devem possuir características ao mesmo tempo estratégicas, táticas e operacionais, de acordo com Thong (2002, p.442).

Prates e Ospina (2004, sp) ressaltam que encontrar TICs com estas características à um custo acessível é um desafio para a incorporação das mesmas pelas MPEs. Adicionado à esta dificuldade os autores apontam ainda que alguns empresários não se sentem confortáveis em dizer que desconhecem as novas tecnologias e, por conta desta falta de conhecimento, preferem dizer que não gostam das mesmas, reforçando as conclusões de Palvia e Palvia (1999) que dizem que as características do proprietário têm impacto maior na satisfação em TICs do que qualquer outro fator.

5.4.3 Conexão entre o questionário e a entrevista

Abordaremos a seguir, alguns aspectos em comum, diferentes, contraditórios e ambiguidades encontrados na interligação entre as informações obtidas no questionário e as respostas da entrevista.

- Aspectos em comum:

Durante a apreciação dos dados obtidos pelos gráficos da pesquisa e das respostas das entrevistas, foram percebidos os seguintes pontos em comum:

- O índice de escolaridade entre os dois públicos foi o mesmo, sendo o ensino Médio Completo;
- A quantidade de funcionários não teve grandes variações;
- Houve predominância de empresas familiares;
- A comunicação face a face foi a mais citada para estabelecer o relacionamento entre a empresa e os funcionários e também com os clientes. Item abordado nos gráficos 21 e 23 e questões 13 e 14 da entrevista;
- O computador, a internet e o telefone foram as tecnologias mais comuns às empresas, conforme gráfico 30 e questão 17;
- No gráfico 29 e questão 16 ficaram evidentes que os empresários atribuem importância às tecnologias de informação e comunicação;
- Os motivos externos como clientes e concorrência foram os principais na decisão por investir em mídias sociais, de acordo com o gráfico 34 e a questão 26;
- Segundo o gráfico 35 e a questão 24, os próprios empresários são os responsáveis por atualizar os conteúdos das redes sociais da empresa.

Essas semelhanças demonstram a realidade antagônica vivida pelas MPEs contemporâneas que, de um lado conservam algumas características oriundas do período de industrialização, como a centralização de poder e a tomada de decisões nos empresários, mas por outro lado, demonstram abertura à aquisição de tecnologias

digitais e da internet para desenvolver seus processos de trabalho, como reforça Kaufman (2015,p.143):

Ao longo de décadas recentes, um amplo e profundo processo de flexibilização modificou a estrutura, a operação e a cultura das empresas; preservou, contudo, a mentalidade e a prática do controle. Em paralelo, o advento das tecnologias digitais, com a internet e a web, introduziu formas de circulação da informação e de conexão entre as instituições e os indivíduos, e entre as próprias instituições e os próprios indivíduos, cuja característica central é o “não-controle”.

Esta adversidade vem exigindo que as MPEs repensem seus processos e estruturas e adaptem-se não somente ao novo cenário de relacionamentos e negócios estabelecidos pela sociedade em rede, mas que revisem seus próprios valores, fundamentos e culturas.

- Aspectos Diferentes

Algumas diferenças foram encontradas entre a avaliação dos gráficos da pesquisa e as respostas da entrevista, quais sejam:

- Na pesquisa o público respondente foi em sua grande maioria, feminino, enquanto que na entrevista a totalidade de respondentes foi masculina.
- Tanto o tempo de existência das empresas quanto as idades dos respondentes foi diversificada.

Aparentemente esses fatores não representaram interferência significativa no teor das respostas, talvez pelo fato da amostragem ter sido limitada a um universo específico, que foram as microempresas do comércio de varejo de vestuário do Calçadão de Bauru.

Contudo, são elementos importantes para compor um novo estudo sobre o uso das TICs nas MPEs pois os gêneros, a faixa de idade dos indivíduos e o tempo de existência das empresas estão intimamente ligados ao cenário da sociedade em rede.

- Aspectos Contraditórios

Vários aspectos contraditórios foram identificados no cruzamento entre os dados das pesquisas e as respostas das entrevistas, conforme descritos abaixo:

- O planejamento foi um item de grande contradição entre os dois instrumentos utilizados para a pesquisa, dado que no gráfico 13 ele foi apontado como importante pela maioria das empresas, mas nas questões 6 e 27, assim como no gráfico 32, ficou evidente que ele não existe nas organizações participantes.
- A importância dos públicos também foi um elemento de contrassenso, uma vez que no gráfico 15 a grande maioria dos respondentes alegaram que os clientes, funcionários, fornecedores e comunidade são de extrema importância, contudo, na questão 9, apenas os clientes foram lembrados e citados.
- A comunicação com os funcionários foi uma outra questão com respostas bem divergentes entre os dois métodos de pesquisa, pois no gráfico 16 ela foi considerada ótima e/ou excelente todavia, na questão 15 ela foi mencionada como sendo a maior dificuldade dos empresários, por ser falha e complexa.
- O uso das redes sociais apresentou-se como outro assunto conflitante entre as respostas já que no gráfico 33 apenas 50% dos respondentes alegaram que as empresas possuem redes sociais enquanto que nas questões 23 e 24, todos os pesquisados afirmaram que a empresa tem rede social.

O planejamento estratégico é uma ferramenta onde, dentre outras informações, deve conter a descrição dos públicos de uma organização e como serão trabalhados, uma análise dos concorrentes para avaliar o cenário que a empresa esta inserida – aspecto ignorado no gráfico 15 e também um plano de comunicação, onde precisam ser abordadas as estratégias que serão adotadas, as ferramentas adquiridas, quem será responsável por essas ferramentas, dentre outros assuntos fundamentais para a permanência da empresa no mercado.

Segundo Wichmann (2011, p.74), a falta de planejamento e comunicação estão entre os principais fatores que levam uma empresa à falência. Isto porque, segundo a autora, estes dois elementos são pouco utilizados pelas empresas por não apresentarem resultados tangíveis.

A dificuldade de comunicação com os funcionários, por exemplo, é um outro aspecto relacionado à falta de planejamento dos públicos e da comunicação visto que, pelas informações das entrevistas e das pesquisas, os funcionários não são considerados como públicos das empresas, não há uma metodologia para se comunicar com eles e o acesso dos mesmos à muitas informações da empresa é restrito, causando sensações de insegurança, instabilidade e incertezas.

Sobre a comunicação com os funcionários, Silva, et al (2015, p.02) reforça que:

A comunicação com os funcionários deve ser considerada tão importante quanto à realizada com os consumidores. E isso é pensar estrategicamente no negócio: o público interno não deve ser deixado de lado, mesmo porque ele entra em contato com o cliente. Não importa a posição que ocupe, o funcionário deve saber o que se passa dentro da empresa.

O pensamento estratégico do negócio acontece no ato de desenvolver o planejamento e aprimorá-lo conforme as mudanças forem acontecendo. Embora a facilidade de comunicação face a face com os funcionários seja positiva para as MPEs, o processo e ato de comunicar não são tão fáceis como ele e exigem vários aspectos como flexibilidade, descentralização de poder e informações, disseminação de conhecimentos, valorização do ser humano e dos relacionamentos, entre outros.

- Aspectos Ambíguos

Apenas duas ambiguidades foram percebidas durante a análise das respostas, que foram:

- O motivo de uso do computador e da internet, apresentado no gráfico 32 e nas questões 20 e 21.
- As tecnologias de informação e comunicação presentes nas empresas, contida no gráfico 30 e questionada na questão 17.

A presença do computador e da internet foi quase que unânime nas empresas dos dois métodos de pesquisas, todavia, quando questionadas sobre o uso dessas

tecnologias foi possível perceber que ainda há muitas dúvidas, principalmente em relação ao uso da internet para o negócio.

Grande parte das empresas apontou o uso exclusivo do computador para emissão de notas e controles internos de estoque e vendas e o uso da internet se restringiu à pesquisa de fornecedores e atualização de software. Porém, em outro momento, metade dos empresários admitiram usar com frequência o e-mail e as redes sociais.

Ao relacionarmos essas observações à resposta da questão 17 onde os empresários mencionaram a máquina de cartão de crédito como tecnologia de informação e comunicação, percebe-se que não apenas o conceito de TICs, mas o seu uso traz confusões e incertezas aos empresários.

Isso pode ser explicado pelo fato das empresas respondentes verem as tecnologias de informação e comunicação apenas pelo viés instrumental, assim também acontece “quando trazemos essa discussão para questões específicas quanto ao uso das mídias sociais, é notório o despreparo ou a falta de coerência em muitas organizações”. (SILVA, 2011, p.112). Posicionamento percebido na questão 26, quando interrogadas sobre os objetivos com as mídias sócias e também na questão 21, sobre a internet.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trouxe uma reflexão sobre as dificuldades que o processo comunicativo organizacional vem enfrentando no contexto digital, especialmente, com a ascensão da comunicação digital no âmbito das MPEs.

O objetivo principal consistiu em refletir sobre as dificuldades que as MPEs enfrentam em relação à comunicação organizacional, especialmente com a ascensão das TICs e da comunicação pois acreditava-se que as MPEs apresentam dificuldades em incorporar as mudanças advindas do contexto digital em sua comunicação, na medida em que a sua comunicação organizacional encontra-se em estágio instrumental, ou seja, está fundamentada em um plano tático, puramente operacional e reagente aos seus públicos.

Logo, via-se que o desafio da comunicação organizacional no contexto digital era a incorporação de uma cultura digital que fizesse avançar a comunicação organizacional nas MPEs a ponto de torná-la estratégica.

Quatro objetivos específicos foram traçados como facilitadores para a aquisição de respostas e compreensão do objetivo principal e destes, três foram atingidos a partir da fundamentação teórica, que foram: Estudar o contexto digital, relacionando as oportunidades e desafios gerados por ele para as empresas, explorado no primeiro capítulo, intitulado. Considerações sobre o contexto digital e as organizações contemporâneas.

Utilizando como amostragem as micro empresas do comércio de varejo de vestuário do Calçadão da Batista da cidade de Bauru SP concluiu-se que as empresas realmente utilizam a comunicação organizacional como ferramenta instrumental, sem realizar qualquer tipo de planejamento ou gestão estruturada. Consequentemente este uso e interpretação das estratégias de comunicação organizacional estenderam-se à comunicação digital, culminando nos seguintes contornos às indagações do início do estudo:

- Em resposta à questão sobre quais os possíveis desafios do contexto digital sobre a comunicação nas micro e pequenas empresas constatou-se que o principal desafio é o conhecimento sobre o conceito de comunicação digital e suas contribuições aos negócios que, portanto afetam na aceitação e resistência às mudanças tecnológicas, uma vez

que o emprego e investimento das tecnologias de informação e comunicação é baixo e mesmo assim, 76,9% dos entrevistados admitiu não querer ou não ver necessidade de ampliação das TICs.

- Sobre a pergunta se as MPEs estão conseguindo se ajustar às mudanças do contexto digital atestou-se que no universo da amostra elas ainda possuem grandes dificuldades de ajuste posto que alimentam duas realidades diferentes em suas culturas: a primeira é a realidade do mercado, que elas se veem forçadas a acompanhar por conta dos clientes mas ainda não sabem ao certo como fazê-lo, e a segunda é a realidade da empresa, com gestores e empresários resistentes à mudança e sem os conhecimentos adequados para a incorporação das estratégias de comunicação digital às ações da organização. Embora a maioria das empresas tenham afirmado fazer uso do computador e mais da metade tenham manifestado possuir redes sociais e fazer uso da internet, percebeu-se que essas atividades são puramente intuitivas, realizadas por pessoas despreparadas e com finalidades especificamente técnicas, características que não são capazes de agregar valor aos negócios.
- A dúvida sobre como as MPEs gerenciam a sua comunicação organizacional agora impactadas pela comunicação digital, foi respondida logo de início tanto no questionário quanto na entrevista, quando foi detectada a ausência de qualquer tipo planejamento. A partir desta percepção, notou-se no decorrer das demais questões que como o maior meio de comunicação utilizado para funcionários e clientes é o face a face, os empresários não veem necessidade de administrar o processo comunicativo, independente de sua natureza. Sendo assim, a comunicação digital também não recebe nenhum tipo de gerenciamento.

Isto posto confirmou-se a hipótese de que as MPEs apresentam dificuldades em incorporar as mudanças advindas do contexto digital em sua comunicação, na medida em que a sua comunicação organizacional encontra-se em estágio instrumental, ou seja, está fundamentada em um plano tático, puramente operacional e reage aos seus públicos e que neste contexto, o maior desafio é a mudança do modelo mental por parte

dos donos e gestores, pois são eles os influenciadores de uma mudança na cultura organizacional.

Os empresários e gestores respondentes das empresas da amostra exibiram perfil centralizador e com baixa aceitação da participação dos funcionários nos processos comunicativos da empresa. Além de possuírem uma visão limitada dos públicos e do conceito de comunicação organizacional.

Sobre a comunicação digital, alegaram desconhecimento do assunto, entretanto, foram enfáticos ao dizer que não há dificuldades em manusear os equipamentos tecnológicos, no que concerne às características de hardware (ligar, desligar as máquinas, conectar à rede, etc). Contudo, deixaram claro também que possuem grandes dificuldades em usar a rede para ampliar as vendas e as estratégias do negócio, pela falta de conhecimento de como fazê-lo.

Percebe-se que tanto nos aspectos que envolvem a comunicação organizacional quanto nas questões relacionadas à comunicação digital, a incorporação e apropriação dos meios são falhos, ausentes e/ou deficientes.

Vê-se a comunicação apenas como ato de transmitir informações enquanto que, de acordo com Matos (2009) comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem.

Sobre especificamente o segmento seja de comércio, notou-se que o uso das redes sociais digitais como alavanca de vendas ainda é precário e sua atualização não possui rotina ou estratégia pré-estabelecida, o que segundo Valle (2013 apud SANTOS 2015, p.05) em um mundo cada vez mais conectado, ignorar os canais digitais é jogar fora um público que realmente faz toda a diferença nos negócios.

Acreditamos então que as MPEs precisam descobrir as possibilidades de um novo tipo de convergência entre a comunicação organizacional e os recursos tecnológicos de informação e comunicação que juntos, culminam na comunicação digital.

Adicionado a estes três elementos, acrescentamos o esforço de transformação da cultura organizacional, partindo principalmente da aquisição de conhecimentos que

superem a inclusão digital e atinjam a apropriação dos meios, assim será possível fomentar uma nova lógica empresarial.

Como os principais impasses estão diretamente envolvidos com a transformação da cultura organizacional, abrangendo objetivos e valores, acreditamos que os resultados obtidos por esta dissertação poderão referenciar novos estudos, balizar a posição e comportamento dos empresários ante ao cenário digital, bem como embasar o desenvolvimento de políticas públicas e ações de fortalecimento e fomento das empresas do segmento à sociedade em rede. Aspectos de grande complexidade que não se restringem a atividades delimitadas por um plano de ações.

De modo algum pretende-se que este estudo se esgote aqui, uma vez que o cenário digital e tecnológico está em constante transformação e as MPEs ainda carecem de muitas reflexões e amparos científicos logo, sugere-se para novas abordagens, temas como o processo de transformação de culturas organizacionais para a assimilação de novas tecnologias nas MPEs ou ainda as políticas de fomento da comunicação organizacional e digital nas MPEs pelos governos estaduais e municipais

7 REFERÊNCIAS

ABU-SAAD, I.; ISRALOWITZ, R. E. **Gender as Determinant of Work Values Among University Students in Israel**. The Journal of Social Psychology, v. 137, n. 6, 1997. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9414625>. Acessado em Ag 2017.

ANDRADE, Sônia Cruz Riascos. **Processo de inclusão digital em rede empresarial do segmento de suprimentos industriais: utilização de tecnologia de informação e comunicação**. 2006. Disponível em: www.cinform-antiores.ufba.br/vi.../SoniaAndradeInclusaoDigitalRedeEmpresarial. Acessado em Jul 2017.

ANDERSON, C. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARANHA, Helder da Silva; NETO, Manoel Veras de Sousa. **Fatores inibidores à adoção de tecnologias de informação em micro e pequenas empresas fornecedoras da vale no Pará**. III Encontro de Administração da Informação, Porto Alegre/RS – 15 a 17 de maio de 2011. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFRN_31ce8afc843b61348b89962e62538b99

ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas**. Ci. Inf. vol. 27 no. 1 Brasília 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651998000100004. Acessado em Jul 2017.

ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. Possibilidades do Paradigma da Complexidade na Comunicação Organizacional. In: OLIVEIRA, PENNINI e MOURÃO, Ivone de Lourdes, Anice e Isaura (orgs). **Compreendendo Um Campo De Conhecimento: Reflexões Epistemológicas Sobre A Comunicação Organizacional A Partir De Autores Brasileiros**. 1 ed. Curitiba, PR: CRV, 2015

BAVARESCO, Silvia. **A Importância da Localização para o Sucesso do Negócio**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013. Disponível em: acervodigital.ufpr.br/.../R%20-%20E%20-%20SILVIA%20BAVARESCO.pdf?. Acessado em Jul 2017.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e as novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processo**. São Paulo. Saraiva: 2009, v 1. P.135-164.

BACCEGA, Maria Aparecida. A práxis do campo da Comunicação e o profissional gestor de processos comunicacionais: conhecimento, sensibilidade e técnica como bases para a intervenção na realidade. In: COSTA, Maria Cristina Castilho (org.). **Gestão da**

Comunicação: Projetos de intervenção. São Paulo; Paulinas, 1 ed., 2009. Disponível em: www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1732-1.pdf. Acessado em Jul 2017.

BARICHELO, Eugenia M. M da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 337– 353.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina. Florianópolis:** UFSC, 1990.

BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.

BORGES Jr., C. V. **Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas.** In: ENANPAD, 2004, Curitiba. Anais...Curitiba, 2004.

BUENO, Wilson Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** Economia, sociedade e cultura. 9. ed. - atualizada. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e Pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Revista Hispeci e Lema, v. 9, p. 10-12, 2006. Disponível em: www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/.../sumario/10/19042010081633.pdf. Acessado em Jul 2017.

CORRÊA, Elisabeth Saad. Comunicação Digital E Seus Usos Institucionais. In: KUNSCH, M.M.K. **Gestão Estratégica Em Comunicação Organizacional E Relações Públicas**, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. 2008.

CORRÊA, Elisabeth Saad. **A Comunicação Digital nas Organizações: tendências e transformações.** Revista Organicom, Ano 6, Números 10/11, 2009.

CORRÊA, E. S. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos.** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 94-111, 2005.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas.** 2. ed. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2004. 416 p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a ecologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

DEDECCA, Claudio; MONTALI, Lilia; BAENINGER, Rosana. **Estudos Regionais Pólo Econômico de Bauru**. Regiões Metropolitanas e Pólos Econômicos do Estado de São Paulo: desigualdades e indicadores para as Políticas Sociais. Financiamento FINEP – FNDTC/NEPP/Regiões Metropolitanas. UNICAMP, 2009. Disponível em: www.nepo.unicamp.br/simesp/Site/Estudos/BAU.pdf. Acessado em Ago 2017.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Vol. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DI FELICE, Massimo. **Do Público Para as Redes**. 1 ed. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2008.

DIMANTAS, Hernani. Comunidades virtuais: heterodoxia informacional. In: PEREZ, BARBOSA. Clotilde, Ivan Santo. (Orgs), **Hiperpublicidade: atividades e tendências** v. 2, São Paulo: Thompson Learning, 380-397, 2008.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES e OLIVEIRA, Angela Cristina Salgueiro e Ivone de Lourdes (orgs). **Comunicação Organizacional: Dimensões Epistemológicas E Discursivas**. 1 ed. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – UFMG, 2015.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003. Apostila.

DUARTE e MONTEIRO, Jorge e Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão E Perspectivas**. São Paulo. Editora Saraiva, v. 2, cap.14, 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.62-83

EVANS, Dave. **A Internet das Coisas: como a próxima evolução da Internet está mudando tudo**. Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), Abril, 2011. Disponível em: www.cisco.com/c/dam/global/pt_br/.../internet_of_things_iot_ibsg_0411final.pdf. Acessado em 03/2017.

FALCO, Renato. **Comunicação organizacional digital: O papel das mídias e redes sociais**. Congresso Latino-Americano de Administração e Negócios, COLAAN. Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 07 a 09 de junho de 2017. Disponível em: conlaan.com.br/baixar.php?chave=13520. Acessado em Ago 2017.

FERREIRA E RIBEIRO, Jane Farias Chagas e Gabriela Silva. **Cibercultura: Processos Comunicativos e Socialização em Rede**. In: FERREIRA, Jane Chagas (org.). **Cibercultura e Virtualidade: Desafios para o Desenvolvimento Humano**. 1 ed. Curitiba: Appris, Capítulo 6, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2010. 424 p.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, André Sathler. **Novas tecnologias de informação e comunicação e a comunicação organizacional: um estudo exploratório**. Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, São Bernardo do Campo, 2005. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br>. Acessado em Ago 2017.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohlinh (org.). **Comunicação Organizacional – Linguagem, gestão e perspectiva**. São Paulo. Saraiva, 2009.

HERNADEZ, Ortega B; JIMÉNEZ Martínez J; MARTÍN De Ohos, M.J. **Aceptación empresarial de las tecnologías de la información y de la comunicación: Un análisis del sector servicios**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação/Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM), São Paulo, v. 04, n. 01, p. 03-22, Jan./Apr 2007.

IBARRA, H. **Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm**. Administrative Science Quarterly, v. 37, 1992.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2.e.d. São Paulo: Aleph, 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KAUFMAN, D. **Arquiteturas Colaborativas Digitais: Um estudo das redes empresa – consumidores no Brasil**. In: 37º Encontro Anual da ANPOCS. Anais... Águas de Lindóia, 2013.

KAUFMAN, Dora. **O despertar de Gulliver: Os desafios das empresas nas redes digitais**. Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2015. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde01062015.../DORAKAUFMAN.pdf. Acessado em jun 2017.

KENN, P.G.W. (1996), **Guia Gerencial para a Tecnologia da Informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Disponível em:

https://books.google.com.br/.../Guia_gerencial_para_a_tecnologia_da_info.html?hl. Acessado em Jun 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/90446/93218>. Acessado em 20 jan 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In MARCHIORI, Marlene (org.) - **Faces Da Cultura E Da Comunicação Organizacional**, 2 ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 171 -179.

KUNSCH, M. M. **Comunicação Organizacional: Históricos, Fundamentos e Processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos – ECA/USP – Novos Olhares, Edição 18 - 2º semestre de 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. Signo y Pensamiento 51 · volumen XXVI · julio - diciembre 2007. Disponível em: revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379. Acessado em abril 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?isbn=8532302637>. Acessado em abril 2017.

LA ROVERE, Renata L, As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro:Campus, 1999

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, nº 2, p. 91-94, abri/jun 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>. Acessado em Ago 2017.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu Costa. 3 ed. São Paulo, Editora 34, 1999.

LIMA, Fábio. Possíveis Contribuições Do Paradigma Relacional Para O Estudo Da Comunicação No Contexto Organizacional. In: OLIVEIRA E SOARES, Ivone de Lourdes e Ana Thereza Nogueira (org) - **Interfaces E Tendências Da Comunicação No Contexto Das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LIMA, Fábria; BASTOS, Fernanda. **Comunicação no contexto organizacional:**

afinal, o que é mesmo que estudamos? INTERCOM Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008. Disponível em: www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2054-1.pdf. Acessado em Jul 2017.

LICKLIDER, J.C.R. **The computer as a communication device**, Science and Technology. 1968, April.

MACÊDO, Kátia Barbosa; MACÊDO, Goiacira Nascimento Segurato. A percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional. In: **Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO**, Atibaia, SP, 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100004. Acessado em Ago 2017.

MANUCCI, Marcelo. **O Impacto Corporativo**. Buenos Aires, Ed. La Crujia, 2008.
MAÑAS, A. V.. Administração de Sistemas de Informação. São Paulo: Érica, 6ª Ed., 2005.

MARIANI, Daniel; ALMEIDA, Rodolfo. **O crescimento econômico dos estados brasileiros desde 2002**. Nexo Jornal, Fev 2017. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/grafico/2017/02/17/O-crescimento-econ%C3%B4mico-dos-Estados-brasileiros-desde-2002>. Acessado em Set. 2017.

MARQUES DE MELO, José. **Comunicação Social: teoria e pesquisa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

MATTELLART, Armand. **História da Sociedade da Informação**. São Paulo, SP; Loyola, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação Organizacional Integrada – alicerce intrínseco da economia de comunhão**. 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-182251/pt-br.php>. Acessado em 20 jan 2017.

MORENO, José Carlos. **Do Analógico ao Digital: Como a digitalização afeta a produção, distribuição e consumo de informação, conhecimento e cultura na Sociedade em Rede**. OBS* [online]. 2013, vol.7, n.4, p.113-129. ISSN 1646-5954. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1646-59542013000400006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acessado em Jan 2017.

MUMBY, D. **Organizational communication. A critical approach**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NASSAR, Paulo. Evolução da Comunicação Organizacional Brasileira no Contexto da Administração. In MARCHIORI, Marlene (org.) - **Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: DI FELICE, Massimo. **Do Público Para as Redes**. 1 ed. São Caetano do Sul, Difusão Editora, Capítulo 7, 2008.

NUNES, Sérgio. **World Wide Web**. Comunicações Digitais e Internet Ciências da Comunicação, U.Porto 2012/13. Disponível em: <https://web.fe.up.pt/~ssn/2012/cdi/slides/05-html.pdf>. Acessado em abril 2017

OLIVEIRA, Sami Melo do Amaral. **Inclusão Digital Empresarial: Utilização Das Tecnologias Da Informação E Comunicação Em Micro E Pequenas Empresas Das Redes Empresariais De Confeções Apoiadas Pelo Sebrae/Ba Em Salvador**. Universidade Federal Da Bahia, 2011. Disponível em: https://labor.ufba.br/articles/labor/0000/2128/SAMI_MELO_DO_AMARAL_OLIV_EIRA.pdf. Acessado em Ago 2017.

PALVIA, P. C.; PALVIA, S. C. **An examination of the IT satisfaction of small business users**. Information & Management, v. 5, n.35, p.127-137, 1999.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas S/P: Editora Alínea, 2002.

PICCHIAI, Djair. **A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais**. Revista F A E , C u r i t i b a , v. 19, n. 1, p. 48-67, jan./jun. 2016. Disponível em: http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/a_percepcao_de_micro_e_pequenos_empresarios_quanto_as_estrategias_organizacionais.pdf. Acessado em Ago 2017.

PINTO, Antonio Carlos Gastaud; MAÇADA, José Carlos da Silva Freitas; JUNIOR, Guilherme Lerch. **O impacto da adoção de tecnologias da informação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas**. XIX Seminário de Administração – SEMEAD, Nov 2016. Disponível em: www.lume.ufrgs.br > ... > TCC Administração. Acessado em jul 2017.

PRATES, Glaucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios**. Revista de Adm. Contemporânea. vol.8 no.2 Curitiba Apr./June 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000200002. Acessado em Set 2017.

QUERE, L. **“D’un modele épistemologique de la communication à un modele praxeologique”**. Réseaux, Paris, n. 46/47, mar/abr. 1991.

RAIA JR. Archimedes Azevedo. **Assim nasceu o calçado de Bauru**. Disponível em: <https://www.socialbauru.com.br/2015/09/30/assim-nasceu-o-calcadao-de-bauru/> Acessado em Set de 2017.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet: Considerações iniciais**. BOCC. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-Internet.pdf>>. Acesso em Jul 2017.

REIS, M.C; COSTA, D. A zona de interseção entre o Campo da Comunicação e o dos Estudos Organizacionais. In: FERREIRA, J. (org.). **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. P.55-67

REIS, Maria de Fátima Martins dos. **O Uso Das Mídias Sociais Como Ferramenta De Apoio Aos Negócios De Varejo De Vestuário De Micro E Pequenas Empresas Do Polo De Moda Do Barro Preto**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2014/03/MARIA-DE-FATIMA-MARTINS-DOS-REIS.pdf>. Acesso em Ago 2017.

RIBEIRO, Alvaro José Ferreira. **Os impactos do aumento do nível de escolaridade do trabalhador na gestão organizacional da CST**. FVG, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3774. Acessado em Ago 2017

ROBBINS, S. P. **Mudanças e Perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2002.

SACILOTTI, Adaní Cusin. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiá**. Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2011. Disponível em: www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao.../dissertaCAo.pdf. Acessado em jul 2017.

SANTOS, Diogo Carvalho dos. **A influência das redes sociais no processo de compra em uma microempresa**. Disponível em: domalberto.uolhostidc.com.br/.../Diogo_Carvalho_dos_Santos_Artigo_2015_2.pdf. Acessado em Ago 2017.

SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: MC Graw-Hill, 2006

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE BAURU, 2017 [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <tatianarodrigues@bauru.sp.gov.br> em 28 de Agosto de 2017.

SILVA, Ana Paula de Souza. **Comunicação organizacional em tempo de redes sociais: natura no facebook**. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/89459>. Acessado em Ago 2017.

SILVA, Reinaldo O.da. **Teorias da administração**. São Paulo; Pioneira, 2001. P. 04-33.

SILVA, Vivian Souza da; MACEDO, Daniela; ESTENDER, Antônio Carlos; BARBOSA, Lidiane. **Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários.** 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13422124.pdf>. Acessado em Ago 2017.

SILVA, Diego Rangel da; PALMA, Gabriel Antonio Molina; RAPKIEWICZ, Clevi Elena. **Uma análise das dificuldades para adoção de tic's em micro e pequenas empresas de vestuário em campos dos Goytacazes.** 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_615_13516.pdf. Acesso em Ago 2017.

SHANNON, C. & WEAVER, W. The mathematical theory communication. Urbana, IL: University of Illinois, 1962 In PRIMO, Alex. **Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo.** Revista da Famecos, n. 12, p. 81-92, jun. 2000.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: O futuro das relações públicas na rede.** São Paulo, SP. 2006 São Paulo: Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/pt-br.php>. Acessado em Fev. 2017.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da Gênese Do Jornalismo Empresarial E Das Relações Públicas À Comunicação Organizacional No Brasil.** In: KUNSCH, Margarida Krohling (org). **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos E Processos.** Volume 1, São Paulo: Saraiva, 2009.

THONG, J. Y. L. **Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses.** Omega, n.29, p.143-156, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/2347375/encontro-discute-politicas-publicas-para-a-moda-na-bahia>>. Acesso em: Ago 2017.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** 2000. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2000.

VOS, KEIZER e HALMAN . Jan-Peter, Jimme, e Joop M. **Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs.** Technological Forecasting and Social Change 58, 1998

WICHMANN, Janaína. **Comunicação na Micro e Pequenas Empresas: uma análise das práticas e estratégias comunicacionais.** 2014. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/700>. Acessado em fev, 2017.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Paulus, 2006.

BRASIL. **Lei 123/2006.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acessado em Ago 2017.

CÂMARA Brasileira de Comércio eletrônico. Disponível em: <<http://www.camara-e.net>>. Acesso em: 10 dez./2010

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL 2016. [livro eletrônico]: **Tic empresas 2015** = Survey on the use of information and communication technologies in Brazilian enterprises : ICT enterprises 2015 / [coordenação executiva e editorial/executive and editorial coordination, Alexandre F. Barbosa]. -- São Paulo: Disponível em: <http://cetic.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nas-empresas-brasileiras-tic-empresas-2015/>

FECOMÉRCIO. Disponível em:: <http://www.fecomercio.com.br/noticia/faturamento-do-comercio-varejista-da-regiao-de-bauru-recua-4-7-em-abril>. Acessado em Ago 2017.

IBGE 2010. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. Acessado em Ago 2017.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. **Indústria e Comércio Exterior no Brasil, 2013.** Disponível em: http://www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE_EMP.txt. Acessado em Ago 2017.

MOTA, Lucas. **A roupa faz o lucro.** Revista conexão. Sebrae sp. Ano VII, nº 39, nov-dez 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/.../UFs/SP/.../Revista%20Conexão/conexao_39.pdf. Acessado em Ago 2017.

PESQUISA BRASILEIRA DE MÍDIA 2016 – Relatório Final. IBOPE, Brasília DF, 2016. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>. Acessado em Ago, 2017.

SEBRAE-SP 2013. **Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa, 2013**, 6 ed. Departamento Intersindical de estatísticas e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. DIEESE. Brasília, DF, 2013.

SEBRAE-SP 2008, **Cenários para as MPEs no Brasil 2009-2015**, [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/7AD0E246A190AB9B832574DC00486EB2/\\$File/NT000390A2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/7AD0E246A190AB9B832574DC00486EB2/$File/NT000390A2.pdf).

SEBRAE-SP 2015. **A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) nas MPE Brasileiras.** Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=79461b2314b6d80a40a76844eea985bf>.

SEBRAE 2013. **Pequenos Negócios no Brasil.** Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/secretaria_politicas/dpd/S

EBRAE - INSTITUCIONAL.GT NAUTICO versao 2. pptx.pdf. Acessado em Ago 2017.

SEBRAE 2014. **A evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2009 a 2012**. Brasil, Série Estudos e Pesquisas. Junho de 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf). Acessado em Ago 2017.

SEBRAE 2017. **Panorama dos Pequenos Negócios 2017**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/.../Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>. Acessado em Ago 2017.

SEBRAE/ UEG 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acessado em Ago 2017.

8 APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Comunicação e as Novas Tecnologias nas micro e pequenas empresas do varejo de vestuário

Você está prestes a participar de uma pesquisa de caráter científico e acadêmico. Não há necessidade de identificação pessoal ou da empresa. Ao participar desta pesquisa, você declara estar colaborando voluntariamente com ela e autoriza seu uso exclusivo para publicação científica de seu resultado.

A sua contribuição é de extrema importância para o avanço desta pesquisa. Desde já, agradecemos pela participação.

Observação: em algumas perguntas, há a alternativa Outro. Ela serve para o caso de você não ter se sentido representado(a) por nenhuma opção, ou então, quando você identificar que existem outras respostas possíveis além das que você assinalou. Nesse caso, selecione a opção "Outro" e indique a sua própria resposta para a pergunta que foi feita.

***Obrigatório**

Ir para a pergunta 1.

1. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ De 18 a 25 anos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 55 anos
- ☐ De 56 a 65 anos
- ☐ Mais de 65 anos

2. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

3. Qual a sua escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino fundamental incompleto
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Graduação incompleta
- ☐ Graduação completa
- ☐ Pós-graduação incompleta
- ☐ Pós-graduação completa
- ☐ Prefiro não responder

4. Caso possua ensino superior completo ou cursando, indique o curso:

5. Qual é a sua função na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Proprietário / Diretor
- ☐ Sócio
- ☐ Gerente
- ☐ Supervisor / Coordenador
- ☐ Outro: _____

6. Assinale todos os departamentos formalizados que existem na sua empresa: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Administração
- ☐ Financeiro
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Comercial
- ☐ Comunicação / Marketing
- ☐ Compras
- ☐ Tecnologia da Informação (TI)
- ☐ Outro: _____

7. Quanto tempo sua empresa tem de existência? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos
- ☐ Outro: _____

8. Indique a quantidade de empregados da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ De 2 a 5
- ☐ De 6 a 9
- ☐ Acima de 10

9. A empresa é familiar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Assinale a alternativa que corresponda à sua opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Acredito que é preciso planejar ações a longo prazo.	☐	☐	☐	☐
Prefiro tomar decisões que digam respeito à empresa sozinho(a), ou, no máximo, com a ajuda de um(a) ou mais sócios(as).	☐	☐	☐	☐
Acredito que os meus empregados são qualificados para as funções que desempenham.	☐	☐	☐	☐
Consigo separar com clareza a contabilidade e as finanças da pessoa física e da pessoa jurídica.	☐	☐	☐	☐

11. Indique a alternativa que mais representa o que você pensa sobre a gestão da sua empresa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Há na empresa presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares	☐	☐	☐	☐
Na empresa existem poucos ou nenhum trabalho terceirizado.	☐	☐	☐	☐
Na empresa é baixo emprego de tecnologias sofisticadas.	☐	☐	☐	☐
A empresa tem dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro	☐	☐	☐	☐

12. Assinale o número que represente o grau de relevância que os públicos abaixo tem para a empresa: *

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Empregados	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
Comunidade local	☐	☐	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐

13. Como avalia a comunicação com os empregados da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Excelente
☐ Ótima
☐ Regular
☐ Ruim
☐ Péssima
☐ Não sei / não quero responder

14. Indique com que frequência as informações são comunicadas aos empregados da empresa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Sempre
Sobre o produto/serviço	☐	☐	☐	☐
Sobre promoções e liquidações	☐	☐	☐	☐
Sobre as decisões estratégicas da empresa	☐	☐	☐	☐
Sobre o planejamento da empresa	☐	☐	☐	☐
Sobre objetivos e metas da empresa	☐	☐	☐	☐
Sobre os cargos e funções dos empregados	☐	☐	☐	☐
Sobre os clientes	☐	☐	☐	☐
Sobre os fornecedores	☐	☐	☐	☐
Sobre o mercado	☐	☐	☐	☐
Sobre o cenário econômico atual	☐	☐	☐	☐

15. As informações mais relevantes são regularmente comunicadas aos empregados da empresa por quais canais (escolha quantas alternativas quiser): *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Pessoalmente (em reuniões ou conversa formal)
- ☐ Pessoalmente (em reuniões ou conversa informal)
- ☐ Intranet
- ☐ Telefone
- ☐ Memorando ou documento interno
- ☐ Grupo da empresa no whatsapp
- ☐ Grupo da empresa no Facebook
- ☐ Não há o hábito de comunicar informações relevantes aos empregados
- ☐ Não sei, não quero responder
- ☐ Outro: _____

16. Como é feito o feedback (retorno de informação) aos empregados (escolha quantas alternativas quiser): ? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Pessoalmente (em reunião ou conversa formal)
- ☐ Pessoalmente (em reunião ou conversa informal)
- ☐ Por telefone
- ☐ Pelo whatsapp
- ☐ Documento impresso interno
- ☐ E-mail
- ☐ Intranet
- ☐ Não há o hábito de dar retorno de informações aos empregados
- ☐ Não sei, não quero responder

17. A empresa disponibiliza algum canal de comunicação formal para críticas/reclamações, sugestões, dúvidas de seus empregados? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei / não quero responder
- ☐ Outro: _____

18. Como avalia a comunicação com os clientes da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Excelente
- ☐ Ótima
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima
- ☐ Não sei / não quero responder

19. Regularmente a empresa se comunica com os clientes por quais canais (escolha quantas alternativas quiser): ? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Atendimento presencial
- ☐ Telefone
- ☐ E-mail
- ☐ Whatsapp
- ☐ Facebook
- ☐ Não sei, não quero informar
- ☐ Outro: _____

20. Assinale a frequência que a empresa tem o costume de comunicar as informações aos clientes: *

Marque todas que se aplicam.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Sempre
Sobre o produto/serviço	☐	☐	☐	☐
Sobre promoções e liquidações	☐	☐	☐	☐
Sobre o funcionamento de trocas de produtos	☐	☐	☐	☐
Sobre sua localização	☐	☐	☐	☐
Sobre horário de funcionamento	☐	☐	☐	☐

21. A empresa disponibiliza canal para sugestão/reclamação ou elogios aos clientes? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei / não quero responder
- ☐ Outro: _____

22. Indique com que frequência as tecnologias abaixo são utilizadas no dia a dia da empresa para atividades de informação e comunicação: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Celular	☐	☐	☐	☐	☐
Computador (PC)	☐	☐	☐	☐	☐
Tablet	☐	☐	☐	☐	☐
Notebook	☐	☐	☐	☐	☐
Sites em geral	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Mídias sociais (facebook, twitter, instagram, whatsapp, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Software de gestão	☐	☐	☐	☐	☐

23. Aproximadamente há quanto tempo sua empresa utiliza o computador (incluindo notebook)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ de 1 - 5 anos
- ☐ de 5 - 10 anos
- ☐ mais de 10 anos
- ☐ A empresa não utiliza/dispõe de computador (s)

24. Quantos computadores (Pcs e/ou notebooks) existem disponíveis para uso na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ nenhum
- ☐ de 1 - 3
- ☐ de 4 - 6
- ☐ de 7 -10
- ☐ Mais de 10

25. Quantos empregados, na empresa, usam computadores para fins de trabalho de forma rotineira? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ nenhum
- ☐ de 1 - 3
- ☐ de 4 - 6
- ☐ de 7 -10
- ☐ Mais de 10

26. Sobre as tecnologias abaixo, indique as opções correspondentes para sua empresa: *

Marque todas que se aplicam.

	Existe na empresa	Não existe na empresa	Em desenvolvimento/aquisição
Internet	☐	☐	☐
Wi.fi (Rede sem fio)	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐
software ou programa de gestão	☐	☐	☐
Telefone celular	☐	☐	☐
TV a cabo	☐	☐	☐

27. Aproximadamente há quanto tempo sua empresa utiliza internet? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ de 1 - 5 anos
- ☐ de 5 - 10 anos
- ☐ mais de 10 anos
- ☐ Não temos internet na empresa
- ☐ Outro: _____

28. O que dificulta a ampliação do uso de tecnologias de informação e comunicação na empresa? Assinale quantas desejar. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Investimento financeiro a ser realizado.
- ☐ Falta de conhecimento sobre maneiras de utilizar essas tecnologias no meu negócio para além do que já é feito.
- ☐ Dificuldade em planejar ações para utilizar essas tecnologias na empresa de forma diferente.
- ☐ Falta de infraestrutura para ampliar o uso dessas tecnologias.
- ☐ Falta de equipe treinada para utilizar essas tecnologias de formas variadas.
- ☐ Não vejo necessidade de ampliar o uso das tecnologias de informação e comunicação na empresa
- ☐ Outro: _____

29. Quanto à inserção de tecnologias de informação e comunicação na empresa, avalie as afirmações abaixo: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo
A inserção dessas tecnologias trouxe mudanças perceptíveis à empresa.	☐	☐	☐
Há uma reserva financeira para investimentos em tecnologias de informação e comunicação.	☐	☐	☐
A empresa se planeja com antecedência para adotar novas tecnologias de informação e comunicação.	☐	☐	☐
A equipe é preparada para lidar com as novas tecnologias de informação e comunicação.	☐	☐	☐
O compartilhamento de ideias entre os públicos é facilitado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação.	☐	☐	☐

30. Que mídias sociais são utilizadas para fins empresariais? (assinale quantas alternativas quiser) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Nenhuma
- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Youtube
- ☐ Instagram
- ☐ Whatsapp
- ☐ Outro: _____

31. Qual a sua motivação para investir em mídias sociais? Assinale quantas alternativas desejar. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ainda não faço esse tipo de investimento.
- ☐ Atender melhor as necessidades internas da empresa.
- ☐ Motivos externos, como concorrentes, clientes, fornecedores e/ou governo.
- ☐ Trazer mais eficiência às atividades internas e externas, aumentando a segurança e melhorando o contato com diferentes públicos.
- ☐ O ambiente é propício para isso, com empregados capazes de utilizá-las e estrutura organizacional adequada.
- ☐ Outro: _____

32. Quem é o responsável pelos conteúdos divulgados nas mídias sociais? Assinale mais de uma alternativa se desejar. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Não há mídias sociais
- ☐ Eu mesmo(a) e/ou outro(a) sócio(a) da empresa
- ☐ Há um setor específico para isso
- ☐ Alguns empregados se revezam nessa tarefa
- ☐ Há um estagiário responsável por isso
- ☐ Os conteúdos são feitos por uma empresa terceirizada
- ☐ Outro: _____

33. Há o costume de acompanhar o que é falado da empresa na internet? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

34. Caso haja o costume de acompanhar o que é falado da empresa na internet, como é feito esse acompanhamento? Assinale quantas alternativas desejar.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Leitura dos comentários postados nas mídias sociais da empresa
- ☐ Leitura dos comentários postados em grupos nas mídias sociais
- ☐ Leitura de comentários postados no site da empresa
- ☐ Leitura de comentários postados em sites de outras empresas
- ☐ Buscas no google com o nome da empresa e/ou com palavras-chaves ligadas ao negócio
- ☐ Outro: _____

8.1 APÊNDICE 2

ROTEIRO DE QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1- Identificação: Nome, idade, escolaridade, quanto tempo a empresa têm de existência? Quantos funcionários? A empresa é familiar?
- 2- Quem é responsável pelas decisões na empresa?
- 3- Existe planejamento? Como é feito? Porquê?
- 4- Quais são os públicos da empresa? Houve alguma mudança com eles nos últimos 5 anos?
- 5- O que você entende por Comunicação Organizacional?
- 6- A comunicação é importante para sua empresa? Porquê?
- 7- Como você se comunica com os funcionários? E com os clientes?
- 8- Qual a sua maior dificuldade quando o assunto é comunicação?
- 9- Quais tecnologias de informação e comunicação a sua empresa possui?
- 10- As tecnologias são importantes para o seu negócio? Porquê?
- 11- Você tem alguma dificuldade quando precisa adquirir novas tecnologias? Quais?
- 12- Você tem dificuldades em usar as tecnologias de informação e comunicação?
- 13- Para quê o computador é usado na sua empresa?
- 14- A empresa tem internet? Porquê? Para quê ela é utilizada?
- 15- O que você entende por comunicação digital?
- 16- A sua empresa está presente na internet? Como? Porquê?
- 17- Você conhece as redes sociais? Sua empresa possui alguma rede social? Porquê? Quem escolheu e quem cuida dela?
- 18- Quais os objetivos da sua empresa estar na internet?
- 19- Existe algum planejamento sobre o que é publicado?
- 20- Você acha que as redes e a internet trazem algum benefício?
- 21- Você tem alguma dificuldade com a internet? Quais?