

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DO “RADAR DA INOVAÇÃO”

Aline Mariano Macedo; Maria Eugênia Porém & Roseane Andrelo

aline.alibauru@gmail.com; meporem@faac.unesp.br; roseane.andrelo@faac.unesp.br

Universidade Estadual Paulista – UNESP, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
– FAAC, Departamento de Comunicação Social, Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo
Coube, nº 14-01 ; Bairro: Vargem Limpa, 17033-360 - Bauru, SPPABX: (14) 3103-6000

RESUMO

Estudo sobre a comunicação organizacional e a capacidade de inovar em empresa de pequeno porte. A questão norteadora busca responder se a comunicação organizacional pode fazer avançar e/ou apoiar a inovação em micro e pequenas empresas. O objetivo central é analisar a relação existente entre a inovação e a comunicação organizacional. Aplicou-se o método estudo de caso e a pesquisa documental para interpretação de instrumento diagnóstico denominado “Radar da Inovação” em uma empresa de pequeno porte, localizada no interior de São Paulo. O diagnóstico é realizado com base em dimensões avaliativas que visam verificar a maturidade e o grau de inovação em micro e pequenas empresas. Por meio da avaliação dessas dimensões foi possível construir quadros analíticos e destacar a influência da comunicação organizacional na promoção da inovação. Os resultados apontam que todas as dimensões do “Radar de Inovação” podem melhorar sua performance por meio da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação organizacional; inovação; micro e pequenas empresas; “Radar da Inovação”

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas é o de estar sempre se diferenciando – tanto em meio a um cenário econômico extremamente competitivo, quanto diante de seus consumidores e demais públicos de interesse. Empresas de todo o mundo vêm aprimorando suas gestões, avaliando estratégias e revendo ações de modo a alcançarem vantagens competitivas, incorporando os avanços tecnológicos e comunicacionais.

Entretanto, a incorporação destes avanços por si só não é suficiente para garantir uma boa posição no mercado e, conseqüentemente, torná-la mais competitiva, como também não garante que a mesma acompanhe as exigências do consumidor contemporâneo. É preciso trabalhar estrategicamente no desenvolvimento de diferenciais em diversos âmbitos organizacionais.

A competitividade depende da capacidade de adequação das organizações às oscilações e vulnerabilidades do ambiente no qual estão inseridas. É certo afirmar que a busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcionem vantagem competitiva perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações.

Logo, inovação deve ser incorporada ao modelo de gestão da organização e fazer parte de sua cultura organizacional, como competência estruturante de sua rotina

organizacional. Significa que a inovação deve ser parte orgânica desta organização que direciona suas atividades, que instrui suas ações e sua missão, mas acima de tudo, constrói significado organizacional compartilhado, dinamizando as rotinas de seus agentes.

Parte-se do pressuposto que uma organização para se tornar inovadora necessita desenvolver a cultura corporativa de inovação, uma vez que segundo Ahmed (1998), inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante. Krumholz e Moura (2010) se referem ao desenvolvimento de um ecossistema de inovação em que a cultura é o fundamento que alimenta todas as relações sinérgicas que o formam.

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

Nesta esfera, destaca-se a comunicação organizacional que desempenha papel central na inovação, embora a complexidade de relações das organizações e dos indivíduos entre si, combinada à crescente demanda competitiva por inovação, lance desafios sobre a forma de pensar e atuar a comunicação organizacional (Cajazeira; Cardoso, 2009).

No entanto, Micro e Pequenas Empresas (MPEs), não obstante a grande contribuição que representam para a economia mundial, ainda encontram dificuldades em ambos os quesitos – inovação e comunicação. Portanto, a questão norteadora que embasa este estudo versa sobre como a comunicação organizacional pode fazer avançar e/ou apoiar a inovação em micro e pequenas empresas.

Para tanto, o artigo tem o objetivo de analisar a relação existente entre a inovação e a comunicação organizacional. Aplicou-se o método estudo de caso e a pesquisa documental para interpretação de instrumento diagnóstico denominado de “Radar da Inovação” em uma empresa de pequeno porte. O “Radar da Inovação” faz parte do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O diagnóstico é realizado com base em dimensões avaliativas que visam verificar a maturidade e ou o grau de inovação em micro e pequenas empresas. Por meio da avaliação dessas dimensões, foi possível construir quadros analíticos e destacar a influência da comunicação organizacional na promoção da inovação.

O artigo tem como base uma análise empírica de uma pequena empresa, localizada na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil. Esta empresa, escolhida como unidade-caso da pesquisa, é atendida pelo Programa ALI e nela foi aplicado o “Radar da Inovação”.

O artigo apresenta, em um primeiro momento, o referencial teórico utilizado para dar embasamento à realização da análise. E, em um segundo momento, a aplicação das metodologias e a apresentação dos quadros analíticos.

APORTES REFERENCIAIS PARA A ANÁLISE

De acordo com Perles (2007), para que a comunicação humana alcançasse o estágio atual, tanto em volume e formatos, quanto em velocidade, foram necessárias

diversas transformações fisiológicas e processos tecnológicos revolucionários. Assim, embora o homem já tivesse desenvolvido meios de se comunicar e expressar suas vontades, foi necessário aprimorar tais mecanismos, ou seja, inovar.

Dessa forma, comunicação e inovação sempre estiveram associadas à evolução humana, ao desenvolvimento das relações sociais, políticas, culturais e econômicas e às organizações e instituições.

No âmbito das organizações, a comunicação passou a ser valorizada como atributo estratégico após as mudanças e evoluções ocorridas na sociedade. Especialmente após a Revolução Industrial, em função da enorme mudança estrutural no modo de produção, no trabalho e nas trocas comerciais, a comunicação passou a ser entendida como importante competência dos processos organizacionais e promotora de diferenciais competitivos.

Com a globalização e a introdução das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC's), um novo momento passou a ser vivido pelas organizações, uma vez que as mesmas ampliaram seus negócios, atuando globalmente e se relacionando com públicos cada vez mais heterogêneos. Novas características vinculadas à digitalização e à virtualidade de suas atividades meio e fins passaram a fazer parte das suas estratégias, como também de suas preocupações. A competitividade se tornou mais acirrada, na medida em que as organizações passaram a competir em nível global, a ação concorrencial incidiu sobre a configuração do novo cenário econômico e mercadológico contemporâneo.

Conceituado por Toffler (1980) como a Terceira Onda ou a Revolução da Informação, o cenário contemporâneo apresenta desafios e oportunidades:

A Terceira Onda traz consigo um modo de vida genuinamente novo, baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis; em métodos de produção que tornam obsoletas as linhas de montagem das fábricas; em novas famílias não-nucleares; numa novel instituição que poderia ser chamada de “cabana eletrônica”; e em escolas e companhias do futuro, radicalmente modificadas (Toffler, 1980: 24).

A Terceira Onda está baseada na evolução tecnológica e da informática: da internet, do ciberespaço, da hipermídia, do mundo digital e de tantas tecnologias criadas e de muitas outras que ainda deverão ser gestadas e desenvolvidas pela humanidade. Também está baseada na globalização: na forma como os países interagem, na aproximação das pessoas, na mundialização de culturas.

Nesse contexto, marcado por novas formas de relacionamento, seja na dimensão econômica, social, cultural ou política, o conhecimento ganha novo status, tornando-se essencial. Não por acaso, as organizações contemporâneas buscam por diferenciais competitivos que estão necessariamente relacionados à geração de conhecimentos novos. Estes, por sua vez, estão inexoravelmente ligados à capacidade de uma organização em inovar.

É certo afirmar que a busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcionem vantagem competitiva perpassa pelo conhecimento organizacional

sistematizado e socializado. Além disso, perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações. Logo, as inovações podem ser fontes de diferenciais e vantagens competitivas.

No passado, o crescimento da produtividade era determinado pelo investimento em infra-estrutura e em nova capacidade instalada. Hoje, parte importante do crescimento da produtividade das principais economias e também dos países emergentes, é creditada à inovação. Isso é verdade para o Brasil de hoje e será ainda mais no futuro. Na maior parte dos países, os ganhos do maior uso de mão-de-obra e de capital, explicam apenas metade do aumento de produtividade. Maior eficiência, melhores instituições e, especialmente, a inovação, explicam a outra metade (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010: 8).

Não obstante, Drucker (2001: 47) afirma que a “inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”.

Embora não se tenha um consenso em torno do conceito de inovação, em linhas gerais podemos entendê-la como a introdução de uma novidade, renovação ou incremento em qualquer atividade, seja ela humana ou empresarial.

A palavra é derivada do termo latino *innovatio* e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Inovação é também usada no contexto de ideias e invenções. Schumpeter (1982) faz uma distinção entre inovação e invenção. Para ele, a invenção pode ser considerada uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza. Para este autor, o motor que move o desenvolvimento do capitalismo é a inovação (Schumpeter, 1982).

De acordo com Freeman (1982), inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, de concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

No Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação se refere à melhoria ou implementação de novos produtos ou serviços, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais. Resumidamente, são quatro tipos de inovação apontados no Manual de Oslo: de produto, de processo, de marketing e organizacionais, este último também chamado de modelo de negócio.

Não obstante, podemos afirmar que a inovação é uma decisão estratégica em que a organização assume para si e compartilha com seus públicos de interesse por meio de processos interativos e de troca de experiências e vivências, particulares e coletivas. Nesta perspectiva, a inovação, antes de tudo, é um processo humano, cultural, social e relacional, uma vez que o esforço de cooperação entre os agentes é elemento central.

Nesta esteira, a inovação deve ser incorporada ao modelo de gestão da organização e fazer parte daquilo que habitualmente no mundo empresarial se conceitua como

“DNA” da empresa. Significa que a inovação deve ser parte estratégica da dinâmica organizacional que direciona atividades diversas, que instrui as ações e a missão empresarial, mas acima de tudo, constrói significado organizacional compartilhado, dinamizando as rotinas dos agentes participantes, transformando-os em agentes inovativos. Para tanto, uma organização com disposição a inovar necessita incentivar a comunicação entre seus agentes para que tenham liberdade de expressão e passem a considerar a utilização criativa do conhecimento, por meio de sugestões, ideias e propostas de novos olhares sobre os processos organizacionais. Ou seja, é preciso que a inovação faça parte da cultura organizacional.

Sobre essa questão, Mambrini *et al.* (2011: 32), ao citarem Hargadon e Sutton (2000), complementam que:

A inovação é fomentada pela existência de uma estratégia de criação, por meio do *Knowledge-brokering* ou corretagem de conhecimento, isso significa analisar e transmitir o conhecimento de uma empresa entre seus diferentes setores. Esse processo é cíclico e divide-se em quatro partes: a) capturar boas ideias; b) mantê-las vivas da organização; c) imaginar nova utilização para elas e d) transformar conceitos promissores em serviços, produtos, processos ou modelos de negócio.

Os autores atribuem essas características a uma cultura de inovação em que uma organização conquista o intercâmbio de conhecimento por meio de um ambiente propício para que a cultura organizacional facilite a incorporação do valor do processo de inovação.

Segundo Christensen (2003), qualquer iniciativa de inovação poderá fracassar caso não seja conduzida como prioridade por uma organização pelo fato dos valores organizacionais não permitirem o reconhecimento da sua importância.

Portanto, parte-se do pressuposto de que a comunicação organizacional pode ser um importante elemento indutor da inovação nas organizações, melhor dizendo, uma empresa inovadora depende da forma como os agentes organizacionais e seus públicos de interesse assimilam, incorporam e percebem a inovação; da sua valorização e de quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

Kunsch (2008), ao discorrer sobre comunicação organizacional, contempla uma visão abrangente da comunicação na e das organizações e leva em conta todos aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações. Sua visão reforça “[...] a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e da não-fragmentação dessa comunicação” (Kunsch, 2008: 114). Para a autora, a integração das áreas fundamentais da comunicação organizacional - comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica - deve ser estratégica.

Kunsch (2008) ressalta a importância de compreender a complexidade da comunicação organizacional. Isso evitaria, por exemplo, reduzir o protagonismo da comunicação

na realidade organizacional elevando-a para a compreensão como um processo estruturante da realidade organizacional (Caldas, 2010).

Assim, o conceito de comunicação organizacional adotado por uma organização, sua importância na dinâmica organizacional e o seu grau de aplicabilidade estratégica podem interferir na sua forma de promover o processo de inovação, uma vez que a cultura organizacional e, por sua vez, a cultura de inovação, estão ligadas à capacidade efetiva de uma organização comunicá-las.

Segundo Bachmann e Destefani (2008), um aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos e estratégias que incentivem os funcionários a apresentar ideias, sugerir soluções criativas, que devem aflorar a partir de um ambiente proativo, participativo e comunicativo.

A efetividade de tal ambiente, entretanto, pode estar ligada ao valor atribuído por uma organização quanto à sua comunicação organizacional. De acordo com Cajazeira e Cardoso (2009: 2), a “inovação e comunicação existem para gerar resultados, e para isso, é necessário que ambos os processos estejam alinhados para gerar o valor esperado”.

Ademais, vislumbra-se que organizações cuja comunicação organizacional esteja alinhada aos seus princípios e valores e seja considerada parte essencial e constituinte da mesma, tenderiam a criar ambientes para o diálogo permanente, aberto e para o emponderamento de seus agentes, reforçando em cada ação comunicativa o seu interesse para a construção de uma cultura de inovação.

Concordamos com Manucci (2008) que afirma que o conceito de comunicação de uma organização está diretamente relacionado com o seu modelo de gestão que, por sua vez, define o modelo de relações com seus agentes e públicos. Essas relações são o ponto determinante para o desenvolvimento de uma cultura de inovação. Não apenas pela participação dos agentes nas soluções e novas ideias para melhoria e incremento de seus produtos, serviços e processos, mas, sobretudo, no compromisso e engajamento deles e dos seus públicos.

Ao entendermos a inovação como um processo e dependente de uma cultura organizacional capaz de dinamizar as rotinas organizacionais com comportamentos inovativos, devemos considerar a comunicação organizacional como indutora desse processo. Além disso, comportamentos inovativos são incorporados pelos públicos da organização por ações de comunicação voltadas à aprendizagem de seus funcionários e para a percepção do incremento, melhoria, adaptação dos públicos externos. Melhor dizendo, a comunicação organizacional poderá gerar a implementação da inovação em uma empresa e, mais que isso, também será a competência dinamizadora, difusora e disseminadora da inovação junto aos seus outros públicos, especialmente, seus clientes. É um esforço considerável, admitido pela organização como fator determinante para a inovação.

INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No âmbito da economia nacional, a necessidade de inovar circunda quase que exclusivamente sobre as micro e pequenas empresas (MPEs), uma vez que em “cada cem

empresas abertas no país, 99 são MPE's. Este tipo de negócio ainda é responsável por concentrar 2/3 das vagas no mercado de trabalho e responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) do país" (SEBRAE, 2013)¹.

Apesar de não existir no Brasil uma classificação única e consensual para caracterizar as MPEs, para efeito desta pesquisa, as microempresas são aquelas cuja receita operacional bruta anual é menor ou igual a 2,4 milhões de reais, e pequenas empresas aquelas onde receita bruta anual é superior a 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões (BNDES, 2010).

Ademais, é importante considerar que as MPEs estão inseridas em um ambiente complexo, mutável, no qual a penetrabilidade das tecnologias da comunicação e da informação constituem-se em elementos determinantes de um contexto digital que redefine o espaço e o tempo das trocas comunicacionais e informacionais. O efeito dessa nova dimensão resvala em fatores importantes à sobrevivência e perenidade das MPEs brasileiras: maior competitividade, necessidade de internacionalização e de inovação; elementos emergenciais que necessitam ser dinamizados nas estruturas organizacionais dessas empresas.

As MPEs, em 2012, foram responsáveis pela geração de 891,7 mil novos empregos (Azevedo, 2013). Os números revelam a importância das MPEs para a economia brasileira, de tal modo que várias políticas públicas foram criadas para fortalecer o setor. Essa visibilidade política é reforçada por medidas de apoio voltadas ao setor como forma de garantir maior sustentabilidade e incremento aos negócios, porém, isso não garante vantagem competitiva e, tampouco, perenidade e sucesso.

Devido a características bem particulares, as MPEs são desafiadas cotidianamente a tornarem-se mais profissionalizadas, especialmente para apresentarem melhor desempenho e participação mais ativa em um mercado globalizado e competitivo.

Esses desafios encontram barreiras internas e externas, que interferem diretamente no seu desempenho e em sua produtividade, e, conseqüentemente, na possibilidade de tornarem-se mais inovadoras e criativas.

Pensando na situação das MPEs brasileiras e na dificuldade em fazer com que os micro e pequenos empresários desenvolvam recursos para inovar, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), lançaram o Programa Agente Local de Inovação (Programa ALI)². Esse programa visa levar informações e orientações aos empresários de micro e pequenas empresas sobre inovação, especialmente, sobre como inovar em seus setores, diagnosticar as áreas que oferecem oportunidades de inovação, apresentar ferramentas que contribuam com este processo e também gerar capital intelectual por meio da produção, difusão e disseminação de artigos sobre as experiências vivenciadas em campo, fomentando assim a inovação através da união entre teoria e prática, agregando valor às atividades acadêmicas e ao cenário econômico atual.

¹ Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/10110-sala-do-empendedor-vai-simplificar-formalizacao-em-botucatu>. Acessado em 15 out 2013.

² Para saber mais sobre o Programa ALI acesse: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.

Durante o programa, as MPEs recebem atendimento personalizado voltado para a potencialização de suas características mais fortes, para o aproveitamento das oportunidades do mercado, para minimizar suas fraquezas ao eliminar as possíveis ameaças ao negócio. Isso é feito a partir de um diagnóstico aplicado por um Agente ALI³. Para realizar tal diagnóstico das MPEs atendidas, o Programa ALI se ampara na aplicação do instrumento “Radar da Inovação”, uma ferramenta diagnóstica de gestão da inovação desenvolvida por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz da Kellogg School of Management na Northwestern University (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010: 25-26). O instrumento originalmente apresenta doze dimensões avaliativas, das quais quatro são consideradas âncoras principais de um negócio. São elas: Oferta (O quê?), Clientes (Quem?), Processos (Como?) e Presença (Onde?). Tais informações apresentadas por estas dimensões são capazes de oferecer uma visão global da empresa. Para essas quatro dimensões principais foram acrescentadas dimensões intermediárias, resultando em um radar constituído por doze dimensões (Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010).

Entretanto, o modelo de Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006 apud Mattos; Stoffel & Teixeira, 2010) aparentemente ignora o ambiente interno das organizações, assim, uma décima terceira dimensão foi desenvolvida para o Programa ALI suprir esta carência, conforme figura 1.



Figura 1 - Modelo “Radar da Inovação” utilizado pelo Programa ALI
Fonte: SEBRAE (2013)

A partir deste instrumento, o Programa ALI aplica o diagnóstico “Radar da Inovação” por meio de um formulário avaliativo, no qual constam perguntas e os conceitos

³ Os Agentes Locais de Inovação (ALI) são bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) capacitados pelo Sebrae. Todos eles são graduados e possuem formação específica em inovação. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>.

quantitativos (escores) atribuídos em cada dimensão, quais sejam: a) o -1 – ausência de inovação; b) 2 – 3 - inovação incipiente; c) 4 - 5 - inovação presente.

Certamente que quanto maior o escore atribuído às dimensões, mais favorável e pronta a MPE está para inovar. O contrário, no entanto, retrata a necessidade de esforços e mudanças que deverão ser estabelecidos a fim de que a MPE possa inovar e, assim, se tornar mais competitiva.

O resultado da aplicação desse instrumento permite verificar as carências da organização e destacar as áreas que oferecem oportunidades e/ou desafios à inovação.

Importante saber, a partir do resultado da aplicação do “Radar da Inovação”, como a comunicação organizacional poderá fazer avançar as dimensões que apresentam desafios, problemas ou falhas à inovação. A questão que motivou tal investigação versou sobre a possível relação existente entre a comunicação organizacional e a inovação em MPEs.

Na proposta dessa pesquisa, essa relação entre as dimensões do “Radar da Inovação” e a comunicação organizacional torna-se importante critério analítico, na medida em que permite verificar qual a relação entre ambos e, conseqüentemente, identificar a interferência da comunicação organizacional na promoção de inovação em MPEs.

Desta forma, a comunicação organizacional é vista como uma importante competência indutora de inovação nas empresas em geral e nas MPEs em particular. Parte-se do pressuposto de que a comunicação pode fazer avançar a inovação em uma empresa quando a mesma se torna uma competência essencial (*core competence*), capaz de desenvolver habilidades tais que façam com que seu modelo de gestão esteja baseado em inovação. Por competência essencial entende-se “conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa” (Fleury & Oliveira, 2008: 18).

Podemos descrever uma competência essencial como reportórios adquiridos e dominados por pessoas ou empresas, que as fazem se destacar de outras em determinados contextos (Levi-Leboyer, 2002), por isso que uma competência essencial é uma vantagem competitiva para uma empresa, na medida em que se torna um diferencial.

Nesta perspectiva, ao se tornar uma competência essencial em uma empresa, a comunicação organizacional é capaz de transformar seu público interno em agentes autônomos de comunicação. E isso implica em transformá-los em protagonistas dos processos de comunicação, capazes de lidar com os desafios e problemas diários impostos pela rotina comunicativa e organizacional, desenvolvendo formas criativas de resolvê-los e re-significando a realidade organizacional.

Não podemos deixar de mencionar que a comunicação perpassa a organização, sua rotina, seus processos, sua dinâmica. Ela fundamenta seus processos e, segundo Duarte e Monteiro (2009: 334), “é o oxigênio que confere vida às organizações”. Ainda de acordo com os autores, a comunicação:

Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças

significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização (Duarte & Monteiro, 2009: 334).

Desse modo, compreendemos que em um processo de geração de inovação ou de promoção de uma cultura de inovação a comunicação torna-se competência essencial, na medida em que é parte constituinte e dinamizadora da organização.

Há certo consenso na literatura especializada em inovação acerca do fato de que uma organização reduz significativamente sua capacidade de inovar quando não consegue promover e intensificar a comunicação entre seus integrantes, e destes com público externo (Shaw & Perkins, 1993, apud Cajazeira & Cardoso, 2010: 275).

Isso implica em tomadas de decisões ajustadas à mudança de mentalidade interna que valorize a comunicação como fator chave de desempenho corporativo. Significa, portanto, pensar a comunicação complexa de modo que a dinâmica sociocultural, tecnológica, midiática, dos processos simbólicos e constitutivos criem uma rede de significados e significantes que dê sentido aos arranjos organizacionais voltados à inovação.

Portanto, a inovação está vinculada à habilidade de uma empresa em criar e converter o conhecimento em inovação, mediada pela comunicação de trocas potenciais de informação e de experiências que privilegiem o aprendizado contínuo e que estimulem a coparticipação e cocriação de agentes, especialmente seu público interno, para inovarem em suas atividades diárias, propondo novas formas e pensar a empresa, seus desafios e seus produtos, serviços e relações.

MATERIAIS E MÉTODOS

Diante do exposto e, para se chegar aos objetivos propostos neste artigo, optou-se pela pesquisa de caráter qualitativa, com fins descritivos/analíticos. A pesquisa descritiva “se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre ela” (Michel, 2009: 44). Além disso, na pesquisa descritiva “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (Andrade, 2001: 124).

Para viabilização da pesquisa descritiva, aplicou-se o método de estudo de caso. Para Michel (2009: 53), “o método estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com propósito básico de entender fatos, fenômenos sociais. Trata-se de uma técnica utilizada em pesquisas de campo que se caracteriza por ser estudo de uma unidade, ou seja, uma família, uma instituição [...]”.

Nesta pesquisa aplicou-se o estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor de otimização de vidro, atendida pelo Programa ALI, do SEBRAE, e localizada na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil.

Como técnica de coleta de dados, foi aplicada a observação indireta por meio da análise documental, “[...] que significa consulta a documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema” (Michel, 2009: 65). Neste caso em específico, foi analisado o instrumento avaliativo, do Programa ALI, denominado “Radar da Inovação”.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa documental foi realizada a partir da leitura, interpretação e análise do instrumento “Radar da Inovação” (Figura 2) aplicado à unidade-caso, em março de 2013. Levou-se em consideração o instrumento aplicado em uma empresa de pequeno porte (unidade-caso), o referencial teórico desenvolvido e a descrição sobre cada dimensão do “Radar Inovação”.

Para efeito dessa pesquisa, não interessava saber os motivos pelos quais cada dimensão obteve determinado escore, mas sim relacionar as dimensões, ou seja, os escores obtidos com a comunicação organizacional. Com a aplicação do diagnóstico “Radar da Inovação”, foi possível identificar as dimensões mais carentes da empresa e relacionar tais carências à comunicação, além de compreender como a comunicação organizacional contribuiu para as dimensões com melhores escores. A opção foi propor um intercâmbio das características deste instrumento aplicado na unidade-caso com a comunicação organizacional. Pretendemos revelar, com isso, como a comunicação organizacional está presente e é necessária na promoção da inovação em MPes.

É importante acrescentar a essa análise que o formato de círculo em que o gráfico “Radar da Inovação” é apresentado tem uma explicação: a integração entre as dimensões. Na visão do Programa ALI, as 13 dimensões são complementares, integradoras e interdependentes. Isso quer dizer que uma dimensão afeta a outra de forma interativa. Isso é possível de ser observado a partir da figura 2 na representação gráfica do instrumento “Radar da Inovação” aplicado na unidade-caso desta pesquisa.



Figura 2 – “Radar da Inovação” aplicado na unidade-caso
Fonte: SEBRAE (2013)

Na figura 2, é possível observar a aplicação do “Radar da Inovação” realizada pelo programa ALI junto à unidade-caso e destacar os escores obtidos por ela em cada dimensão. No resultado da análise desta pesquisa optou-se por agregar cada dimensão, ao escore obtido e a sua descrição e, depois proceder com a análise, relacionando tais elementos à comunicação organizacional. Dessa forma, a seguir serão apresentados os

quadros de análises. Ao todo desenvolveu-se treze quadros considerando cada dimensão do “Radar da Inovação”.

Dimensão	Escore	Análise
Oferta	2,2	Se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Análise		Esta dimensão focaliza o esforço de uma empresa em identificar os produtos e serviços que são valorizados pelos clientes, uma vez que devem ser aperfeiçoados e incrementados, pois são fonte permanente de receita para a organização. Na aplicação do “Radar da Inovação”, a dimensão “oferta” apresentou algumas deficiências, como a ausência de lançamentos de novos produtos nos últimos 3 anos do período de desenvolvimento da pesquisa e deficiência em inovar os produtos; busca de informações para aprimorar os produtos e serviços, prezando a sustentabilidade. Na mesma linha, inovar significa diferenciar os produtos e serviços mais valorizados pelos clientes e se tornar, dessa forma, uma organização mais competitiva. Para que uma empresa possa identificar o que é mais valorizado pelos clientes, deverá manter canais de comunicação diretos, indo além do viés mercadológico. Conforme Kunsch (2003: 161), “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Nesta esteira, quanto uma empresa dialoga com seus clientes e se abre a ouvi-los, tem a oportunidade de se diferenciar pelo fato de satisfazer suas necessidades com mais eficiência. Isso explica não apenas a necessidade de uma gestão da comunicação integrada para gerar relacionamentos confiáveis e participativos, mas, sobretudo, a oportunidade de que estes relacionamentos potencializem em melhorias e inovação nos seus negócios.

Quadro 1 - Análise da dimensão “Oferta”

Dimensão	Escore	Análise
Plataforma	4	É o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologia que são usados, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. O entendimento é de que a habilidade em usar a mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.
Análise		Esta dimensão aborda duas questões sobre os recursos físicos da empresa – máquinas, equipamentos, espaço fabril, peças e tecnologias – e o mix de produtos e serviços oferecidos – versões dos produtos, adaptação e personalização dos serviços. Com a aplicação do “Radar da Inovação”, constatou-se que a empresa conseguiu otimizar seus equipamentos na fabricação de alguns produtos do seu mix, envolvendo não apenas os vidros, mas também espelhos. E desenvolveu variações de tamanhos, modelos e projetos personalizados. Essas variáveis impactaram positivamente na análise desta dimensão. Segundo Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006), inovações ao longo desta dimensão são negligenciadas, apesar de seu poder de criação de valor ser considerável. Isto porque, muitas vezes as organizações não possuem um plano de investimento, seja tecnológico, de máquinas, equipamentos ou produção e acabam investindo valores em máquinas distintas, para processos e produtos semelhantes, impactando nos custos e despesas internas, como também, causam pouco impacto na inovação (criação de algo novo, mudança ou melhoria) do mix de produtos. Adicionalmente o conceito de criação de valor está intimamente ligado a esta dimensão, porque o investimento e a otimização de tecnologias que impactam no mix de produtos e serviços oferecidos deverão estar relacionados à capacidade de uma empresa em criar valor para o consumidor; do contrário, estes não farão sentido. Podemos considerar uma falha estratégica investir em recursos físicos para inovar sem conhecer o que tem relevância e significado para os consumidores. Conhecemos inúmeros produtos que fracassaram ou não obtiveram o sucesso esperado de mercado. A justificativa encontra-se na incapacidade das empresas de conhecerem seus consumidores – suas expectativas sobre os produtos, suas necessidades e desejos –, em levar em conta o que eles têm a falar. Logo, apesar desta dimensão obter bom escore, podemos relacioná-la com a comunicação organizacional e fazê-la avançar a partir disso. Conhecer o consumidor poderá levar uma empresa a gerar mais valor a ele. Isso pode ser obtido por meio de “pontos de interação” (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Ao interagir com o consumidor para obter dele o conhecimento sobre o que é relevante, uma empresa poderá investir em plataformas físicas com mais assertividade e reverter esse investimento em oportunidade de criar valor em seu mix de produtos. Neste caso, a comunicação organizacional atua como importante “elo” entre a empresa e seus consumidores. Isso porque partimos do conceito de comunicação ancorada “em sua acepção original: “comunicare, tornar comum, ou seja, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento a atenção ao outro” (Duarte & Monteiro, 2009: 336).

Quadro 2 - Análise da dimensão “Plataforma”

Dimensão	Escore	Análise
Marca	4	<p>É entendida como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.</p>
Análise		<p>Nesta dimensão, a empresa obteve um escore favorável, pois, embora sua marca não seja registrada no instituto de marcas e patentes, a organização busca explorar o uso de seu logo não apenas internamente, nos produtos e serviços oferecidos, mas também desenvolveu parceria no comércio local, onde outra empresa vende e divulga sua imagem e produtos. Apesar disso, a empresa ainda carece de um planejamento de comunicação voltado para uso da sua marca e de sua imagem de forma mais ampla e assertiva. Consideramos que uma marca tem forte conteúdo físico e simbólico e cria a diferenciação de uma empresa perante seus concorrentes. Ou seja, “uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir o produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca” (Pinho, 1996: 43). Portanto, ela vai muito além da representação de um produto ou serviço, na medida em que nela são expressos valores, atributos tangíveis, intangíveis, psicológicos e emocionais. Não por acaso, a comunicação organizacional, neste aspecto, tem valor para uma organização que estrategicamente busca diferenciar sua marca junto aos seus consumidores. De acordo com Ruão (2004: 19), a imagem da marca “é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos”. Logo, os princípios de comunicação organizacional propostos por Kunsch (2003) estão ligados ao conceito de comunicação integrada que se configura em diferentes modalidades comunicacionais, quais sejam, a comunicação interna e administrativa, mercadológica e institucional, que formam um todo comunicativo, que leva uma organização a direcionar “convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (Kunsch, 2003: 150). Ainda nesta assertiva, Petit (2003: 13) afirma que “a comunicação, para se construir uma imagem homogênea, deve ser um todo, um pacote completo que todos recebem por igual, os mesmos impactos, as mesmas mensagens, pois só assim vai se construindo uma imagem sólida”. Assim, nesta perspectiva, podemos afirmar que a comunicação organizacional influenciará a forma como a imagem e a marca da empresa será percebida pelos seus consumidores. Embora o escore tenha sido positivo nesta dimensão, as manifestações do empresário sobre a divulgação de sua marca e produtos reforçam a postura de individualidade da empresa, demonstrando carência de informações sobre a percepção dos públicos aos seus produtos, serviços e imagem organizacional. Nesta esfera, Kunsch (2003) sinaliza que ainda vivencia-se uma cultura empresarial individualista que privilegia a concentração e o aumento do lucro em detrimento a outras condutas empresariais modernas. Segundo ela, esta é uma mentalidade ortodoxa que tem impedido o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Superá-la vem também a ser um dos grandes desafios para comunicação organizacional, uma vez que a cultura organizacional, muito determinada pela mentalidade do empresário, poderá ser facilitadora de processos mais participativos e interativos.</p>

Quadro 3 - Análise da dimensão “Marca”

Dimensão	Escore	Análise
Clientes	2,3	São pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais. Inovar nesta dimensão significa, por exemplo, encontrar um novo nicho de mercado para determinados produtos.
Análise		Segundo a descrição desta dimensão, uma das características observadas para inovação é a capacidade de uma organização identificar nichos de novos clientes e/ou atender novas necessidades até então ocultas. O resultado da aplicação do “Radar da Inovação” apresentou a deficiência da empresa em desenvolver e aplicar mecanismos para identificar necessidades dos clientes. Embora a organização tenha percebido dois novos nichos de mercado (laminação e vidros de segurança) e com isso desenvolvido um novo produto (escadas com vidro), ainda precisa avançar no sentido de criar interações com seus clientes a tal ponto que estas se revertam em conhecimento sobre as necessidades e desejos dos mesmos. Não obstante, com a velocidade dos negócios uma organização necessita contar com os clientes de forma cooperativa e interativa para que estes passem a fornecer subsídios para inovação. Considera-se que os clientes, assim como outros públicos de uma organização são fonte de informações que impactam nas suas atividades fins e meio. Logo, estas informações são fundamentais para que a organização entre em sintonia com seu mercado, com seus clientes, em um sistema de retroalimentação de informações, promovido pela comunicação, ela possa melhorar substancialmente suas relações, comerciais e sociais. Neste sentido, reforça-se contribuição da comunicação organizacional como valor imprescindível para que isso ocorra. Adicionalmente, percebemos que para uma empresa identificar novos públicos e atendê-los com excelência deverá passar de uma lógica do emissor para a lógica da integração, da interatividade entre emissor e receptor. Quanto mais uma organização aproxima-se de seus clientes, maior a sua chance de desenvolver uma rede colaborativa e interativa que, certamente, impactará não apenas no reconhecimento da importância de manter relacionamentos efetivos para perenidade dos negócios, como também, na viabilização de novos negócios. Não por acaso, acreditamos que a comunicação organizacional “significa “estar em relação com”. Representa a ação de pôr em comum, de compartilhar as nossas ideias, os nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com o processo social básico: a interação. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista e implica, dessa forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação. Para tanto, toda sociedade adota um conjunto de signos e de regras que, por força das convenções tácita e coletivamente aceitas, deixa de ser arbitrário” (Menezes, 1979: 49). Cabe destacar que, em cenários de mudança, impactados pela digitalização, os clientes tendem a influenciar ainda mais as decisões de uma organização. Portanto, o engajamento de clientes com impacto nas atividades organizacionais, corporativas e institucionais, torna-se essencial para uma organização que busca pela inovação. Certamente que engajar requer interação e isso justifica entender a comunicação organizacional como estratégia para que este aspecto avance, flua e permita a interação entre a empresa e seus clientes.

Quadro 4 - Análise da dimensão “Clientes”

Dimensão	Escore	Análise
Soluções	2	<p>É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.</p> <p>Nesta dimensão destaca-se a habilidade de uma organização em oferecer soluções criativas e inovação às suas atividades, sejam elas, de amplitude comercial, mercadológica, seja em seus processos, produtos e serviços. Mais que isso, compreende a competência de uma organização em resolver os problemas e desafios diários com ideias inovadoras que abarquem todas as atividades organizacionais. No diagnóstico obtido após a aplicação do “Radar da Inovação”, pode-se observar que a empresa apesar de oferecer algumas soluções em produtos complementares para seus clientes, ainda não consegue aplicar de maneira abrangente e sistemática métodos que possam agregar valor aos seus produtos e serviços. Não obstante, um ambiente organizacional comunicativo e aberto é essencial, uma vez que as soluções são estimuladas internamente, junto ao público interno de uma organização. Criar um ambiente de aprendizagem organizacional é importante, pois a geração de soluções e ideias está ligada à capacidade de uma organização promover e gerenciar o conhecimento novo, o que requer entender a comunicação interna como estratégica para o cultivo de valores cooperativos (Kunsch, 2003). Nesta mesma linha, Kunsch (2003) revela a necessidade de uma mudança de mentalidade empresarial, exclusivamente lucrativa, que ultrapasse a lógica mercantil. É necessário que o enaltecimento do público interno supere a “[...] retórica sem eco no âmbito organizacional” (Kunsch, 2003: 158). A autora critica os investimentos da área de comunicação serem voltados para a comunicação externa. Certamente esse é um hábito especialmente praticado pelas MPEs, pois normalmente possuem capital financeiro escasso e privilegiam a propaganda e a publicidade, esquecendo-se de que o público interno é o principal construtor da sua reputação e o principal divulgador de suas atividades. Além disso, na dimensão “Soluções”, o público interno é determinante na resolução de problemas de forma criativa e inovadora. Kunsch (2003: 159-160) corrobora com esta assertiva, na medida em que afirma “a importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização”. Finalmente, podemos destacar que soluções são apresentadas e representadas pelas práticas e vivências cotidianas do público interno de uma organização. Dessa forma, precisam ser comunicadas para que resvalam em soluções eficazes e, conseqüentemente, na qualidade do produto e serviços prestados pela empresa.</p>

Quadro 5 - Análise da dimensão “Soluções”

Dimensão	Escore	Análise
Relacionamento	2	<p>Esta dimensão originalmente denominada de “Experiência do cliente”, leva em conta tudo que o consumidor ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos.</p>
Análise		<p>No instrumento do “Radar da Inovação”, esta dimensão possui duas questões: uma versa sobre as facilidades e recursos utilizados para melhorar o relacionamento com clientes (ex: cartão de feliz aniversário, show room atrativo, brindes etc) e, a outra, sobre o uso da informatização, da digitalização e da convergência de mídias digitais (redes sociais, sites, e-mail etc), que estreitem o relacionamento e promovam a interação com os clientes. Sobre este tema a empresa obteve escore mediano, em função de ter desenvolvido apenas um sistema eletrônico de senhas, que julga não funcionar muito bem. Esse sistema permite o controle de atendimento que garante ao cliente a retirada do produto considerando a ordem de chegada à loja. Já no quesito informatização, a empresa não possui nenhuma rede social e o site não é utilizado nem atualizado, bem como o e-mail da empresa não é bem administrado, com respostas rápidas, ágeis e assertivas. Face ao exposto, é possível concluir que, além da empresa não estar acompanhando o avanço da digitalização e da convergência digital, ela não mantém comunicações e interatividade com os seus clientes, fato que a impede de desenvolver e manter relacionamentos estratégicos com eles. A necessidade de ajustamento às novas TICs confere à comunicação organizacional o trabalho de diferenciação entre as organizações através de relacionamentos estratégicos o que leva à busca por uma comunicação excelente. Grunig (2009: 27) afirma que “as organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas”. Isso tem relevância para a empresa pesquisada, uma vez que entender seus públicos é o primeiro passo para manter relacionamento confiável com eles. Chama-nos atenção o fato de que esta dimensão “relacionamento” tem no seu sentido original a “Experiência com o cliente”. Partindo dessa premissa, consideramos que proporcionar experiências ao cliente é o mesmo que proporcionar significado às suas relações, sejam elas comerciais, sociais, culturais ou psicológicas. Dessa forma, a experiência que o consumidor terá com a empresa definirá a qualidade da relação entre ambos. E, a “experiência com o cliente” é uma medida de inovação, uma vez que pode afetar a satisfação do consumidor. Nesta esfera, isso significa colocar o cliente e o relacionamento da empresa com ele como estratégia central dos negócios. Não obstante, “muitas empresas declaram abertamente sua preocupação com o cliente e procuram demonstrar que têm seu foco voltado para o mercado, contudo, ainda não conseguiram atingir o nível ideal no que se refere a proporcionar aos clientes algo mais do que satisfação de necessidades ou atendimento de demandas” (Tischeler <i>et al</i>, 2012: 91). Uma das estratégias modernas para criar, desenvolver e manter “laços” de relacionamento com cliente é utilizar-se dos meios digitais. Melhor dizendo, é desenvolver um conjunto de competências no fazer a comunicação organizacional em ambiências digitais (Corrêa, 2008). Nas palavras de Corrêa (2008), é um processo estratégico, que envolve as possibilidades de relacionamento com os públicos – inclusive os consumidores – por meio da integração, segundo as proposições de Kunsch (2003), um composto comunicacional integrado, incluindo a comunicação digital. Isso não significa restringir a comunicação digital ao uso de um ou outro meio de digital, sejam redes sociais, um site, ou o uso de e-mails, mas, sobretudo, entender a comunicação digital “como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações” (Corrêa, 2008: 173).</p>

Quadro 6 - Análise da dimensão “Relacionamento”

Dimensão	Score	Análise
Agregação de valor	3	<p>Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.</p>
Análise		<p>Agregar valor refere-se tanto às oportunidades de gerar receita utilizando recursos que a empresa já possui, quanto as possibilidades de parcerias promissoras com instituições que ofereçam produtos e serviços complementares. Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006) afirmam que capturar valor refere-se ao mecanismo que uma empresa usa para recuperar o valor que ela cria. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fontes de receita inexploradas; desenvolver sistemas de preços inovadores ou outra forma ampliar sua capacidade de capturar o valor por meio das interações com clientes e parceiros. Sendo assim, a empresa em questão inovou adotando duas maneiras de gerar receita utilizando seus próprios recursos e produtos: presta serviços de laminação para outras empresas, em horários em que as máquinas não estão operando e reaproveita sobras de material na fabricação de prateleiras e kits para banheiro. Por outro lado, no que se refere à capacidade de inovar por meio das interações com os clientes e parceiros, ainda precisa avançar. Portanto, neste aspecto, novas oportunidades geradas a partir desta interação são mínimas. Empresas que agregam valor estão sintonizadas com os clientes, pois agregam valor por meio do grau de conhecimento que se têm sobre o mercado e seus clientes, desenvolvendo com isso uma cadeia de valor que poderá resultar em inovação. Cadeia de valor é criada por meio de interações que a empresa desenvolve via comunicação direcionada à captura de valor. As parceiras com outras empresas ou instituições poderão ajudar na captura de valor, uma vez que ao estabelecer um fluxo contínuo de comunicação entre e com elas, uma empresa poderá gerar maior conhecimento sobre o mercado, concorrentes e seus consumidores. Pode-se criar dessa forma, uma rede de aprendizagem entre a empresa e seus parceiros, sobre ganhos de qualidade que poderão impactar no seu negócio, produtos ou serviços, possibilitando a inovação. Certamente que é necessário que o cliente perceba essa agregação de valor. Nesta esfera, a comunicação organizacional poderá ajudar a empresa a divulgar seu negócio, produto ou serviços que possuem valor agregado. É necessário que fique claro para a empresa que somente se agrega valor se este for percebido como tal pelos seus clientes. O cliente é o ponto crucial na agregação de valor, pois determinará o grau de benefício, de utilidade, de atributos que são importantes e relevantes ou não para eles. Portanto, a comunicação poderá atuar em duas esferas: na captura de valor, ou seja, a capacidade da empresa em interagir com seus clientes e parceiros, gerando conhecimento sobre eles, e disso se extrair informações essenciais para agregar valor, e isso implica em estabelecer canais de comunicação abertos; e na divulgação do valor agregado a ser percebido pelos clientes. Especialmente, nesta questão, a comunicação mercadológica poderá ser utilizada para sustentar o posicionamento da empresa junto aos seus clientes e oferecer a eles a possibilidade de tornar a agregação de valor conhecida.</p>

Quadro 7 - Análise da dimensão "Agregação de valor"

Dimensão	Escore	Análise
Processos	2	São as configurações das atividades usadas na condução das operações interna à empresa. A inovação nesta dimensão pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de respostas ou atendimento (tempo de ciclo) menor.
Análise		<p>Como o “Radar da Inovação” é um instrumento que visa quantidade de ações que leva às mudanças positivas, principalmente às empresas dos setores industriais e de serviços, esta dimensão possui seis indicadores direcionados aos processos organizacionais e fabris. O primeiro indicador aborda a melhoria nos processos internos (estoque, fabricação etc); o segundo versa sobre a implementação de sistemas de gestão (MEG, Manual de Boas Práticas etc); o terceiro refere-se às certificações recebidas; o quarto sobre implementação e uso de softwares de gestão; o quinto aborda às mudanças ambientais e; o sexto sobre gestão dos resíduos da empresa. Diante da complexidade desta dimensão, a análise da empresa identificou que a mesma inovou em apenas dois indicadores: na aquisição de equipamento para otimizar a carga e descarga das chapas de vidros e, na gestão dos resíduos, em que a empresa começou a fabricar kits para banheiro com as sobras, gerando receita para a organização. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode redesenhar seus processos para maior eficiência e qualidade ou tempo de ciclo mais rápido. Porém, para muitas MPEs brasileiras, a inovação nos processos é algo que necessita conscientização das gerências, uma vez que grande parte dos empresários está diretamente envolvida nos processos produtivos e apega-se aos modelos iniciais de trabalho. Vale esclarecer que comunicação organizacional é reconhecida como um processo estruturante do contexto organizacional (Putnam; Phillips; Chapman, 1999 apud Marchiori, 2010), o que significa que é essencial para a estruturação de uma organização (Barbard, 1938 apud Marchiori, 2010). Dessa forma, ao redesenhar processo, a empresa dependerá do valor que ela atribui à comunicação. Por muito tempo, a comunicação foi entendida como uma ferramenta voltada exclusivamente para transmitir mensagens. Certamente que esta forma de compreender a comunicação resvalou nas organizações. E o impacto disso pode ser sentido em inúmeras empresas que simplificam as competências comunicacionais, reduzindo-as a uma relação entre emissor e receptor; mensagem transmitida, os canais e o feedback. Nos estudos mais atuais, a comunicação ultrapassa a lógica funcionalista e pode ser entendida como constitutiva da realidade organizacional (Putnam; Nicotera, 2009 apud Marchiori, 2010), ou seja, ela é um processo estruturante do cotidiano organizacional, atribuindo a ele significados, visões, opiniões etc. Logo, “a visão da comunicação como processo permite maior entendimento dos diferentes comportamentos organizacionais, já que a comunicação permeia e naturalmente constitui estes comportamentos, observando-se a partir dessa premissa a possibilidade de se originarem conhecimento e inovação nesses ambientes” (Marchiori, 2010, p. 2). Dessa reflexão, podemos compreender que a capacidade de mudança organizacional, ou redesenho de processos estão diretamente relacionados à comunicação organizacional e de como o dirigente da empresa pesquisada percebe e valoriza tal competência.</p>

Quadro 8 - Análise da dimensão “Processos”

Dimensão	Score	Análise
Organização	2	<p>Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores. A inovação, nesta dimensão, inclui entre outras: alterações no organograma; reorganização para ganhar agilidade ou qualidade; reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes.</p>
Análise		<p>A dimensão organização, no “Radar da Inovação”, é demonstrada por quatro indicadores que versam sobre reorganização das atividades para aumentar a competitividade e agilidade (por exemplo, casual day, redivisão de tarefas etc), conquista de parcerias, visão externa (meios de comunicação utilizados com fornecedores e concorrentes) e mudanças para busca de competitividade e mercado (estratégias de vendas). Uma inovação organizacional, nesta dimensão, é vista quando há a implementação de um determinado método organizacional novo na empresa. Esse método pode ser desenvolvido em suas relações externas, nas práticas de negócios ou simplesmente na organização do seu local de trabalho (FINEP, 2004). Adicionalmente, esta dimensão reflete a perspectiva de mudança organizacional, uma vez que a inovação está ligada à capacidade de reorganização de atividades, ou de pessoal para obtenção de melhoria nos resultados; o estabelecimento de algum tipo de parceria ou de participação em algum projeto cooperativo para desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos e busca de novos mercados e se a empresa adotou alguma nova forma de trocar ideia ou informações com os fornecedores e concorrentes (Bachmann; Destefani, 2008). A aplicação do “Radar da Inovação” demonstrou que a empresa está desenvolvendo um plano de carreira e reorganizando suas atividades internas e estabeleceu uma nova parceria para oferecer ao mercado produtos mais completos. No mais, relata que a escassez de mão de obra interfere significativamente na demanda de seus serviços, onde suas estratégias acabam não surtindo efeito. Não por acaso, Kunsch (2003: 61) chama a atenção para a necessidade de adequação ou de mudança pela qual as organizações contemporâneas passam, pois “[...] como sistemas abertos, as organizações se relacionam com o ambiente e estão sujeitas a variáveis ambientais independentes que as impulsionam a se ajustar interna e institucional”. Logo, “adotar estratégias de mudança que sejam efetivas envolve a compreensão, além dos aspectos relativos aos processos políticos, sociais e econômicos, a inter-relação que se desenvolve entre os indivíduos, a organização e o contexto no qual a mudança se dá. Essa relação pode ser analisada, sobretudo, através do discurso dos processos comunicativos que se desenvolvem interna e externamente à organização” (Barros; Santos, 2010: 6). Neste aspecto repousa a inter-relação entre esta dimensão, mudança organizacional e a comunicação organizacional, na medida em que esta última age como facilitadora e mediadora da implementação da mudança, reorganizando a estrutura organizacional e estimulando a interação, promovendo a compreensão e cooperação entre os grupos ou indivíduos participantes desse processo, tecendo o contexto organizacional de recepção à mudança (Reis, 2004). Vale ressaltar que em um ambiente organizacional em mudança ou adaptação interna e externa vários são os atores participantes, que, por seu turno, nem sempre compartilham de uma mesma visão ou versão sobre a mudança, o que faz desse processo desafiante e complexo. Não por acaso, muitas organizações fracassam neste sentido. Não porque a mudança seja desnecessária, mas porque a mesma não é assimilada pelos participantes. Pois, são eles que a legitimam institucionalmente, fato este que requer que uma empresa compartilhe do sentimento, da estratégia e da necessidade da mudança. Em ambientes inovadores, a mudança organizacional se faz necessária pelo simples fato de que é somente a partir dela que se cria significado compartilhando sobre as intenções e perspectivas da empresa. Concordamos com Baptista (2003: 3) que afirma que “quando um trabalhador realmente conhece os planos da empresa em que trabalha, ele poderá colaborar com as mudanças que forem propostas”. Ademais, “é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização” (Baptista, 2003: 2).</p>

Quadro 9 - Análise da dimensão “Organização”

Dimensão	Escore	Análise
Cadeia de fornecimento	3	Corresponde à sequência de atividade e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos, como transporte, estocagem e entrega.
Análise		Os benefícios dessa dimensão podem ser percebidos quando se observa que a empresa adotou alguma ação para minimizar o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima ou do produto finalizado; como também quando ela adota alguma solução para otimizar o fluxo de informações para o gerenciamento do estoque ou do transporte (Bachmann & Dastefani, 2008). Neste aspecto a empresa buscou adquirir um novo veículo de carga, vislumbrando maior agilidade, qualidade e segurança no deslocamento de seus produtos. Por outro lado, a cadeia de fornecimento está ligada à capacidade de uma empresa em desenvolver uma relação confiável entre ela e fornecedores de matérias-primas, insumos e outros serviços que deverão agregar a produção do produto. Logo, essa relação deverá ser pautada por uma comunicação que estimule relacionamentos confiáveis que contribuam para o engajamento dessas empresas em prol da colaboração e o empenho em uma gestão socialmente e ambientalmente responsável. Isso porque o engajamento ambiental no desenvolvimento de produtos é uma das tendências de novos modelos de gestão empresarial que visam não só o desenvolvimento econômico das empresas, como também o impacto social e ambiental que seus produtos terão na sociedade.

Quadro 10 - Análise da dimensão “Cadeia de Fornecimento”

Dimensão	Escore	Análise
Presença	2	Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes.
Análise		Esta dimensão está relacionada à capacidade da empresa em melhorar a distribuição de seu produto, ou seja, de torná-lo acessível para seus consumidores. Isso requer não só o reconhecimento da importância do local em que o produto será exposto, mas, sobretudo, que este local signifique um ponto de comunicação entre a empresa e seus consumidores. Este ponto de comunicação é um importante elo da marca da empresa com seus consumidores e da sua capacidade de fazer reconhecer sua importância e diferenciação perante seus concorrentes. Portanto, não é simplesmente um local físico ou virtual em que os produtos são expostos. Embora isso seja muito importante, deve-se reconhecer como esse “local” irá se comunicar com os clientes. Destacamos aqui a importância da comunicação integrada, mais especificamente, da comunicação mercadológica que é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa” (Kunsch, 2008: 162). Essa produção comunicativa pode estar relacionada com a inovação, pois representa uma competência relevante da empresa ao se atentar para a forma em que esse “local” ou canal interage com os clientes. Aspectos tais como arquitetura, móveis, climatização, estacionamento, cores, decoração, vestimentas dos funcionários e atendimento podem fazer a diferença no momento da compra. Estar atenta a eles poderá elevar o grau de diferenciação de uma empresa em relação às suas concorrentes. Blessa (2005) enfatiza a ideia de que a “loja fala”. Isso quer dizer que um ponto de venda está em constatar comunicação com os clientes. Não por acaso, algumas ferramentas da comunicação mercadológica são importantes para manter o grau de interação entre um ponto de venda e clientes. Podemos citar, por exemplo, o merchandising. O entendimento e o reconhecimento que a comunicação mercadológica é uma competência essencial para apresentar o produto ou serviço para os clientes pode gerar melhorias nessa dimensão e, ainda, melhorar a inovação na forma de interagir com eles.

Quadro 11 - Análise da dimensão “Presença”

Dimensão	Escore	Análise
Rede	1	<p>Esta dimensão cobre os aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes. A inovação nesta dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos.</p>
Análise		<p>Também entendida como networking, através dela a empresa, seus produtos e serviços são conectados aos clientes. Logo, o desenvolvimento e implemento dessa dimensão podem tornar-se parte da vantagem competitiva da empresa. Inovações nesta dimensão consistem em melhorias para a rede aumentar o valor da oferta da empresa (Sawhney; Wolcott & Arroniz, 2006).</p> <p>Nesta dimensão a empresa relatou não ter desenvolvido nenhum novo mecanismo para se comunicar com seus clientes. Acredita que há muitas falhas neste processo e receia implementar alguma ferramenta que poderia expor um número elevado de descontentamentos sobre os processos de vendas e entrega de seus produtos. Ao observarmos o “Radar da Inovação” e os conceitos das dimensões, é possível perceber a relação entre a dimensão Rede e a dimensão Relacionamento, uma vez que uma rede inexistente sem que se estabeleçam relacionamentos entre os públicos. Adicionalmente a formação de uma rede está ligada à capacidade de uma empresa em absorver NTIC’s, pois estas facilitam a ampliação de espaços comunicação e de fluxos informacionais. Há que se considerar também que com a digitalização, e com a internet em especial, a capacidade de comunicação se ampliou. Hoje podemos falar de muito para muitos, fato que potencializou diferentes e novas maneiras de interação entre uma empresa e seu público. Facilita o contato entre eles e permite que os consumidores expressem sua opinião de forma mais participativa. Certamente que uma empresa despreparada para o mundo em rede tenderá a ter problemas com seus clientes. O problema, no entanto, não está prioritariamente no uso das NTIC’s e, muito menos, do uso de recursos comunicacionais on ou off line, mas, sobretudo, repousa na própria cultura da empresa e de seu modelo de gestão que determinarão seus processos e relacionamentos. Uma empresa que apresenta problema de logística e vendas, como neste caso em específico, certamente poderá ser exposta em um ambiente em rede, principalmente, no virtual. Nesta esfera, reafirmamos a ligação dessa dimensão com a dimensão “Relacionamentos”, na medida em que a deficiência desta dimensão é muito mais uma deficiência estabelecida na relação entre a empresa e seu público consumidor. Criar e desenvolver uma rede por meio do emprego de recursos comunicacionais implica prioritariamente em uma empresa assumir a responsabilidade sobre a melhoria e inovação de seus processos organizacionais, seja de produção, logística ou de vendas.</p>

Quadro 12 - Análise da dimensão “Rede”

Dimensão	Escore	Análise
Ambiência inovadora	1,8	Uma forma de avaliar o “Ambiente Propício à Inovação” ou empresas com disposição a inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões, que incentivem colaboradores a apresentar ideias. É identificar se existe um espírito de valorização da inovação. Para avaliar a competência inovadora é interessante saber se a organização conhece e aplica ferramentas típicas dos processos de criação.
Análise		Com foco específico em inovação, esta dimensão é a que possui maior número de indicadores relacionados o tema central do “Radar da Inovação” que é identificar a maturidade inovadora ou o grau de inovação de uma empresa. Esses indicadores abordam aspectos que vão desde a busca de conhecimentos ao uso de recursos financeiros do governo para investir em novos projetos. Nesta dimensão a empresa afirmou que visita feiras da sua área com regularidade, atitude que favorece a aquisição de conhecimentos novos. Também revelou ter absorvido a ideia da laminação de um fornecedor, além de conhecer e já ter utilizado recursos governamentais para seus investimentos tecnológicos. Todavia, não possui nenhuma estratégia, ação ou ferramenta de comunicação interna, seja para coletar ideias ou comunicar novos conhecimentos, implementando junto a seus funcionários o compartilhamento de informações sobre o setor, dentre outros assuntos relacionados ao desenvolvimento individual e coletivo da criatividade. A empresa também disse não estimular o surgimento de novas ideias no ambiente de trabalho, bem como não se preocupa em aplicar, disseminar ou desenvolver qualquer sugestão de processo, produto ou serviço que parta dos funcionários. Personi e Portugal (2010) lembram que neste cenário de emergência do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos, estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas. Diante disso, cada vez mais as empresas precisam integrar seus públicos aos processos e à comunicação organizacional, de maneira a propiciar um ambiente colaborativo não apenas para a resolução de problemas, mas principalmente no desenvolvimento de inovações que possam significar diferenciais competitivos. Há várias formas de verificar se a empresa possui um ambiente propício à inovação, como: participação em concursos voltados à inovação, demonstrando a importância da inovação para a empresa; registro de patente ou modelo de utilidade; conhecimento e/ ou aplicação de ferramentas voltadas ao processo de criação, como o brainstorm; realização de trabalhos de pesquisa e desenvolvimento; aquisição de conhecimentos técnico-científico oriundos de outras empresas, clientes ou fornecedores; tecnologias obtidas através de licenças de direitos de uso de marca e exploração de patentes; utilização ou pretensão de usar incentivos fiscais ou recursos de órgãos de fomento à inovação (Bachamann; Destefani, 2008). Outra forma é a implementação de um programa de sugestões formal e documentado, que incentive os funcionários a expor suas ideias, pois na maioria das MPEs, até existe o incentivo, mas este é informal e não documentado, o que dificulta o levantamento de dados (Bachamann; Destefani, 2008). É possível concluir, diante do exposto, que a dimensão Ambiência Inovadora se fará presente em uma organização que possua um planejamento de comunicação eficaz, com foco na integração de ideias, prezando por um ambiente comunicacional colaborativo.

Quadro 13 - Análise da dimensão “Ambiência Inovadora”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para gerar estratégias que conduzam ao sucesso da inovação, as organizações necessitam cada vez mais estabelecer vínculos sólidos, duradouros e de qualidade com todos os seus públicos. Faz-se necessário aptidão em fixar modelos bem-sucedidos de colaboração não apenas com seus clientes, mas também com fornecedores e público interno. Portanto, necessariamente temos o envolvimento efetivo de três públicos que interagem para a consolidação das inovações: público interno (integrantes), público-alvo (clientes) e público parceiro (fornecedores).

Cajazera e Cardoso (2010) lembram que “não há inovação que prescindir de processos de comunicação nas três frentes principais que atuam para o seu desenvolvimento: o público parceiro, o público interno, e o público-alvo, os consumidores”.

Face ao exposto, é possível verificar que a dificuldade de implementar uma gestão de inovação na empresa unidade-caso está também relacionada à sua capacidade de transformar a comunicação organizacional em competência essencial.

Nos quadros analíticos foi possível verificar que a comunicação organizacional possui interferência em todas as dimensões do “Radar da Inovação”. Mesmos nas dimensões que apresentaram melhores escores constatou-se que a efetividade da comunicação organizacional poderia fazer avançar a inovação.

O próprio instrumento “Radar da Inovação” sinaliza essa relação entre inovação e comunicação, uma vez que existe uma interdependência entre as suas dimensões avaliativas. Dessa forma, o resultado de uma dimensão interfere decisivamente na outra, em um processo sinérgico. Logo, podemos inferir que uma dimensão se comunica com a outra, em um sistema de retroalimentação e dependência. Ou seja, todas as atividades e ações de uma empresa em prol da inovação, contempladas pelo instrumento e suas dimensões possuem um elo de interatividade que impacta no resultado inovativo da empresa. Ao julgar, como propõem Cajazeira e Cardoso (2009) sobre a necessidade de alinhamento entre a comunicação e a inovação para se gerar o resultado esperado para uma organização que é ou pretende ser inovativa, podemos considerar a comunicação organizacional como estruturante desse processo.

Cabe destacar que a inovação é um conceito complexo e sistêmico, assim como sua aplicabilidade e promoção em uma MPE. Neste aspecto, a partir do entendimento neo-schumpeteriano de inovação, reconhecemos que sua complexidade está ligada a uma rede de relações interinstitucionais, dependentes de seus ambientes sociopolíticos e culturais para que seja viabilizada. Logo, a inovação pode ser percebida como um processo social e sistêmico, gerado e sustentado pelas relações interfirmas (Cassiolato, 1992, apud Costa, 2011) e outras relações institucionais, econômicas e mercadológicas. É na interação proporcionada pelos agentes participantes dessas redes e relações que uma empresa poderá obter subsídios necessários à inovação.

Quanto às MPEs, essa rede de relações é essencial para inovação, pois as mesmas possuem inúmeros obstáculos e problemáticas singulares em relação às empresas maiores, que normalmente, além de recursos financeiros, possuem investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e capacidade de assumirem mais riscos, capital humano capacitado e cultura organizacional mais aberta à criatividade, características normalmente distantes da realidade das MPEs. Portanto, seus esforços para se fazer concretizar a inovação requerem que se voltem aos processos relacionais internos e externos que perfazem as suas atividades e, dentre eles, destacamos a comunicação organizacional.

Podemos perceber a partir do referencial teórico estudado e da pesquisa aplicada, que a comunicação poderá atuar como mediadora entre as MPEs e os diversos agentes que contribuem para a inovação. Requer, portanto, transformar a comunicação organizacional em competência essencial para apoiar as MPEs a avançarem para uma cultura organizacional inovativa, promovendo a inovação como modelo de gestão, pois

[...] organizações que se pretendem sustentáveis devem investir na transformação da comunicação em uma competência essencial. Também precisam renovar constantemente seu oxigênio mediante a criação de uma *competência comunicativa* que transforme todos os seus integrantes em agentes autônomos de comunicação. (Duarte & Monteiro, 2009: 346).
(grifo dos autores)

Embora a obtenção de competência comunicativa possua certa complexidade estratégica, entende-se que esse processo requer ambientes organizacionais de aprendizagem que valorizem a comunicação organizacional e favoreçam o desenvolvimento de significados compartilhados sobre inovação entre os agentes ligados à organização. Esses ambientes se tornariam espaços de comunicação para geração e conversão de conhecimento, sendo capazes de promover a cultura de inovação, a partir de modelo de gestão cuja participação, colaboração e a cooperação com e entre os agentes dessa organização dinamizariam o processo de aprendizagem organizacional para “[...] aquisição das habilidades de processar a informação que circula na organização e de adquirir conhecimento em comunicação; espaços de aprendizagem individual e coletiva, em que o conhecimento seja reconstruído e partilhado” (Duarte & Monteiro, 2009: 346). Pois, “os espaços de comunicação tratam da criação de oportunidades para diálogo, interação, troca de informação, conhecimento, experiências” (Duarte & Monteiro, 2009: 350).

Dessa forma, a promoção da cultura da inovação estaria vinculada à habilidade de uma organização em criar e converter o conhecimento em inovação, facilitada por um espaço de comunicação de trocas potencial de informação e de experiências que privilegie o aprendizado para competência comunicativa.

Sem dúvida, sugerimos uma nova abordagem de comunicação organizacional para as MPEs voltadas para a inovação, fato que pressupõe esforços em todos os sentidos para romper com determinados paradigmas que engessam as rotinas organizacionais e impedem que essas empresas avancem neste sentido. É necessário, sobretudo, que as MPEs ultrapassem a visão mecanicista de comunicação que a coisifica “como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional” (Caldas, 2010: 34-35).

Não obstante, historicamente e culturalmente, as MPEs possuem estruturas mais conservadoras em relação às mudanças. Certamente que isso está ligado ao fato de que mudanças e melhorias, mormente, implicam em investimentos e riscos. Essas empresas, com estruturas organizacionais enxutas e capital de giro mais restrito, resistem a essa ideia de mudança, assim como também de inovação.

Entendemos que o papel da comunicação organizacional para geração de mudanças e, conseqüentemente de melhorias é essencial, visto que é necessário que as pessoas responsáveis pelas MPEs mudem seu modelo mental, rompam com paradigmas comportamentais impeditivos e criem uma nova modelagem de gestão que permita uma transformação cultural. Entendemos, portanto, que a inovação deva estar ligada a uma perspectiva de transformação cultural que a antecede. Isso porque as MPEs necessitam

de vetores de mudanças significativas no seu modo de pensar o negócio e o papel da inovação no seu incremento, para garantir sustentabilidade e competitividade.

Finalmente, acredita-se que a comunicação organizacional deve estar alinhada ao processo de inovação. Isto se deve ao fato de que para que a inovação produza os resultados positivos esperados pela organização, é necessário que se pense estrategicamente nos públicos envolvidos e suas necessidades, que pesquisas sejam realizadas e cenários sejam analisados. Além disso, é necessário que a cultura e a estrutura organizacional sejam propícias à inovação, e isso inclui que os gestores, e funcionários em geral estejam alinhados aos mesmos objetivos. //

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K. (1998) "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1: 30-43.
- Andrade, M.M. (2001) *Introdução à metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Atlas.
- Azevedo, G. (2013) "Micros e pequenas têm impacto significativo na economia", *Jornal do Brasil*, disponível em <http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>.
- Bachman, D.L, Destefani, J.H. (2008) "Metodologia para Estimular o Grau da Inovação nas MPE", *Cultura do Empreendedorismo e Inovação*, disponível em <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>.
- Baptista, R.D. (2013) "A comunicação empresarial e a gestão da mudança", *BOCC: Biblioteca on-line de ciências da comunicação*, disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>.
- Barros, E.M.F, Santos, T. A. (2010) "Comunicação como suporte em processos de mudança organizacional: uma experiência da Estrada de Ferro Vitória a Minas/Vale", *ABRAPCORP*, disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2-Barros_Santos.pdf.
- Blessa, R. (2005) *Merchandising no ponto de venda*, São Paulo: Atlas.
- Cajazeira, J.E.R; Cardoso, C. (2009) "Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências", *ABRAPCORP*, disponível em http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf.
- Cajazeira, J.E.R; Cardoso, C. (2010) "Comunicação e inovação: correlações e dependências in Marchiori", in M. (ed.) (2010) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 269-285.
- Caldas, M.P. (2010) "O nexo comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais in Marchiori", M. (ed.) (2010) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 29-46.
- Christensen, C.M. (2003) *O Crescimento pela Inovação*, Rio de Janeiro: Campus.
- Corrêa, E.S. (2008) "Comunicação digital e seus usos institucionais", in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2008) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

- Costa, O.M.E. (2011) “Desenvolvimento na perspectiva estruturalista e neo-schupeteriana – a inovação como elemento de convergência”, *IPECE*, disponível em http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos_discussao/TD_96.pdf.
- Drucker, P. F. (2001) *Desafios gerenciais para o século XXI*, São Paulo: Thomsom.
- Duarte, J. & Monteiro, G. (2009) “Potencializando a comunicação nas organizações”, in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2009) *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, São Paulo: Saraiva, pp. 333-359.
- Fleury, M. T. L. & Oliveira Jr., M. de M. (eds.). (2008) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, São Paulo: Atlas.
- FINEP. (2004) *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*, Rio de Janeiro: FINEP.
- Freeman, C. (1982) *The economics of industrial innovation*, London: Frances Pinter.
- Governo Federal (2013) *Mapa das micro e pequenas empresas*, disponível em <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>.
- Grunig, J.E. (2009) “Definição e posicionamento das Relações Públicas”, in Grunig, J.E, Ferrari, M.A & França, F. (eds.) (2009) *Relações Públicas, teoria, contexto e relacionamentos*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 17-30.
- Kunsch, M.M.K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo: Summus.
- Kunsch, M.M.K. (2008) “Planejamento estratégico da comunicação”, in Kunsch, M.M.K (ed.) (2008) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 107-123.
- Krumholz, I. A, Moura, H.T. (2010) *A criação de uma cultura de inovação em empresas de Tecnologia da Informação apoiada pelos métodos do Design Estratégico*, disponível em <http://blogs.anhembib.br/congressodesign/anais/artigos/69523.pdf>.
- Lévy-Leboyer, C. (2002) *La gestion de competences*, Paris: Édition d'Organisation.
- Mambrini, A.B. et al. (2011) “Cultura inovadora na pequena e média empresa”, *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, 1: 26-51, disponível em file:///C:/Users/mariaeugenia/Downloads/Mambrini_Cintho_Dattein_Medina_Maccari_2011_Cultura-inovadora-na-pequena-e_3226.pdf.
- Manucci, M. (2010) “O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto de comunicação corporativa”, in Kunsch, M.M.K. (ed.) (2010) *A comunicação como fator de humanização das organizações*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 171-186.
- Marchiori, M. (2010) “Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade”, *INTERCOM*, disponível em http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf.
- Mattos, J.F., Soffel, H.R. & Teixeira, R.A. (2010) *Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação*, Confederação Nacional da Indústria: Brasília.
- Menezes, E.D.B. (1978) “Fundamentos sociológicos da comunicação”, in Sá, A (coord.) (ed.) (1978) *Fundamentos científicos da comunicação*, Petrópolis: Vozes, pp. 7-15.
- Michel, M.H. (2009) *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*, São Paulo: Atlas.

- Perles, J.B. (2007) “Comunicação: conceitos, fundamentos e história”, *BOCC*, disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>.
- Perssoni, A & Portugal, K.M.T. (2011) “A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais”, *Intercom – RBCC*, São Paulo, 2: 137-156.
- Pinho, J. B. (1996) *O poder das marcas*, São Paulo: Ed. Summus.
- Petit, F. (2003) *Marca e meus personagens*, São Paulo: Ed. Futura.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- OCDE. (2005) *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf.
- Reis, M.C. (2004) “Comunicação e Mudança Organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva”, *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, 1: 36-53.
- Ruão, T. (2003) *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das atividades econômicas*, Universidade do Minho.
- Santiago Jr, J. R.S. (2004) *Gestão do Conhecimento, a chave para o sucesso empresarial*, São Paulo: Novatec.
- Santos, J.C.S. (2013) *Comunicação Organizacional: análise contemporânea das organizações*, disponível em uol.com.br/uploads/artc_1150421699_37.doc.
- Sawhney, M., Wolcott, R.C. & Arroniz, I. (2006) “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”, *MIT Sloan, Management Review*, disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>.
- Schumpeter, J. A. (1911) *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, São Paulo: Abril Cultural.
- Sebrae (2013) disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/76-noticias/multissetorial/10110-sala-do-empendedor-vai-simplificar-formalizacao-em-botucatu>.
- Sebrae (2014) *Agentes Locais de Inovação – ALI*, disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.
- Tischeler, A.M. *et al.* (2012) “Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente”, *Revista de Administração*, disponível em revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/947/1402.
- Toffler, A. (1980) *A terceira onda*, Rio de Janeiro: Editora Record.
- Zmoginski, A.S *et al.* (2009) *Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva*, disponível em <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/800>.

* * *

Recebido a 31-07-2014

Aceite a 06-10-2014