

## **Comunicação organizacional e inovação: um estudo em micro e pequenas empresas da região de Foz do Itajaí-SC**

Gustavo Canova de Quadro  
Elizandra Machado

### **RESUMO:**

A comunicação organizacional nas empresas deve ser analisada como um fator determinante do sucesso da inovação. Nas micro e pequenas empresas o desafio é ainda maior, pois são poucos os meios formais para a comunicação e para o compartilhamento do conhecimento. O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a comunicação organizacional e o processo de inovação em micro e pequenas empresas da região de Foz do Itajaí (SC). O estudo parte de uma revisão bibliográfica em que são explorados os conceitos de cultura, clima e comunicação no contexto das organizações e a sua relação com a construção de um clima para inovação. Em seguida é realizada uma pesquisa de campo com as empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação do (SEBRAE/CNPq) da região da Foz do Itajaí (SC), com aplicação da ferramenta de diagnóstico Radar da Inovação e um instrumento de coleta de dados elaborado para mensurar o processo de comunicação. Estas duas ferramentas permitem relacionar o potencial inovador das empresas com o desenvolvimento da comunicação organizacional.

**Palavras chave:** Comunicação organizacional; Inovação; micro e pequenas empresas

### **1. Introdução**

Na realidade de gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é comum a comunicação organizacional ser deixada em segundo plano. Isto ocorre porque muitos empreendedores não têm habilidades de comunicação desenvolvidas e muitas vezes não visualizam a comunicação como uma ferramenta estratégica de gestão. Contudo, sabemos que é por meio da comunicação que a empresa constrói o consentimento das suas atividades com os diversos públicos que interage no processo de criação e entrega de uma proposta de valor. Da mesma forma é por meio da comunicação que as organizações podem promover o desenvolvimento do potencial humano por meio do compartilhamento de valores e objetivos compatíveis com aqueles preconizados nas teorias de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Diante deste fato desenvolvemos a presente pesquisa para constatar a relação existente entre a comunicação organizacional e o potencial inovador das MPEs da região da Foz do Itajaí em Santa Catarina, atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, através do atendimento especializado e gratuito aos empresários feito diretamente por bolsistas do CNPq capacitados

pelo Sebrae em Gestão da Inovação. Atualmente em Santa Catarina o programa está com foco no comércio varejista.

O presente estudo parte da experiência do autor como Agente Local de Inovação (ALI) e da constatação intuitiva de que existe uma relação positiva entre a qualidade da comunicação organizacional, o clima organizacional e o potencial inovador das empresas. Portanto, pretende-se observar se empresas que gerenciam melhor sua comunicação organizacional conseguem criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações. O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a comunicação organizacional e o processo de inovação em micro e pequenas empresas da região de Foz do Itajaí (SC).

Esta pesquisa se faz necessária devido ao fato de que a comunicação tem como característica a possibilidade de criação de uma comunidade, ao compartilhar valores e símbolos em um determinado grupo e fortalecer comportamentos e atitudes. Desta forma podemos supor que uma empresa inovadora trabalha sua comunicação para compartilhar os valores da inovação, os quais estão relacionados a um senso de coletividade e à construção colaborativa do conhecimento. Desta forma a comunicação configura-se como um elemento estratégico para a gestão do conhecimento e inovação.

Para executar este estudo desenvolvemos uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de cultura, clima organizacional, gestão do conhecimento e comunicação no contexto das organizações e a sua relação com a inovação. Em seguida foi elaborado um instrumento de coleta de dados do tipo questionário estruturado que foi aplicado com os proprietários das empresas atendidas pelo programa ALI na região da Foz do Itajaí em Santa Catarina, sobre a utilização de ferramentas de comunicação na promoção de um clima favorável à inovação. Este procedimento permitiu compreender como o processo de comunicação organizacional contribui para a construção de um ambiente favorável ao surgimento de inovações, e possibilitou a comparação dos indicadores de comunicação com os indicadores da dimensão Ambiência Inovadora da metodologia de diagnóstico utilizada pelo programa ALI.

Este trabalho tem como pretensão contribuir com os estudos da Gestão da Inovação com a inclusão da perspectiva da comunicação social. Esperamos também fornecer embasamento conceitual para que as organizações possam fortalecer a sua comunicação com o objetivo de criar condições que promovam a criatividade, inovação e busca por conhecimento dos seus colaboradores. Além disso, esperamos que este trabalho venha a aumentar o entendimento sobre esta disciplina nos estudos sobre metodologias de mensuração da inovação, para que possa tornar-se futuramente mais um elemento a integrar tais ferramentas.

## 2. Revisão da literatura

Para aumentar o entendimento sobre os conceitos de comunicação e inovação partiu-se de uma revisão literária na disciplina da comunicação social para determinar como os campos de pesquisa se relacionam. A partir deste levantamento foi identificado o recorte conceitual mais condizente com a pesquisa empreendida dentro da esfera da comunicação organizacional no que tange à construção de um clima organizacional.

Dado este recorte identificou-se nas disciplinas correlatas os conceitos de cultura e clima organizacional. Este procedimento permitiu determinar os fenômenos que compõem estes conceitos e como se relacionam com a comunicação na construção de um ambiente de inovação, esta revisão permitiu aumentar o entendimento destes fenômenos na construção de um clima favorável ao surgimento de inovações e promoção do conhecimento.

### 2.1. Convergências conceituais entre Comunicação e Inovação

Inicialmente pode ser difícil ver a relação entre os campos de estudo da comunicação social e da gestão da inovação, contudo com um olhar mais atento podemos identificar a convergência entre os conceitos por três perspectivas diferentes. A primeira delas é o campo de estudos mais importante dentro da comunicação social o qual tem o seu epicentro nos estudos da comunicação de massa e suas diversas escolas existentes. Nesta abordagem os estudiosos buscam compreender como as inovações tecnológicas da mídia influenciam o público receptor na construção de opiniões e comportamentos sociais. Dentro desta perspectiva há a concepção dos conceitos de comunicação e inovação enquanto **fenômenos sociais**, ideológicos, culturais e simbólicos (CARDOSO; SANTOS, 2008).

A segunda abordagem que percebemos na relação entre os conceitos é na visualização da comunicação enquanto **ferramenta de gerenciamento**. Nesta perspectiva a inovação é parte de um conjunto de ferramentas essenciais para execução de projetos de inovação, com fluxos de mensagens orientados para o ambiente externo e interno e que pode facilitar a introdução e difusão de inovações. Neste cenário a comunicação é concebida como parte do planejamento de projetos de inovação nas organizações (LEONEL et al., 2013) e em alguns casos identificada como elemento essencial para o sucesso da inovação (ZANINELLI, 2013) (BARAÑANO, 2005).

A terceira abordagem pela qual se verifica a relação entre comunicação e inovação é na sua aceção enquanto **fenômeno constituinte do clima de inovação**, nesta esfera

conceitua-se a comunicação enquanto elemento presente na gestão da empresa e determinante em algum grau do clima organizacional. Nesta abordagem de pesquisa Faria e Sofia (2012) defendem que a comunicação é um recurso essencial para desenvolvimento de um clima de confiança entre a direção da empresa e empregados.

Esta última abordagem é o objeto principal de estudos deste trabalho. Temos como proposta a compreensão da influência que a comunicação organizacional exerce na construção de um ambiente de inovação.

## **2.2. Cultura, clima e comunicação organizacional para inovação**

Quando se fala em clima organizacional na pesquisa científica fala-se de um campo de estudo ainda não suficientemente delimitado. Por ser uma área de investigação bastante complexa existem diferentes conceituações entre os teóricos, contudo, há um dado que é recorrente nas pesquisas, referente ao papel do líder e dos pares na atribuição de significado aos eventos organizacionais, isto é identificado na construção e sustentação das percepções dos indivíduos socialmente (PUENTE-PALACIOS, 2002). Portanto o clima organizacional é um fenômeno que se constitui nas interações entre os indivíduos decorrente das percepções que constroem e sustentam sobre a organização em que atuam.

Da mesma forma Machado, Carvalho e Heinzmann (2012) também identificam a importância do clima organizacional para desenvolvimento da inovação nas organizações. Estes autores fazem uma revisão da metodologia de pesquisa do Minnesota Innovation Research Program (MIRP), a qual foi desenvolvida para mensurar o processo de inovação em organizações, e propõem um modelo conceitual de diagnóstico da inovação incluindo a variável ambiente de inovação em detrimento do processo. Ou seja, o foco da proposta da revisão destes autores é de aumentar a compreensão sobre o ambiente de inovação e diminuir a influência do processo na mensuração de uma empresa inovadora. Além disso, a revisão da metodologia proposta pelos autores inclui a presença da variável cultura organizacional, pois, segundo estes, é o ambiente interno que proporciona o surgimento de inovações e neste ambiente há estreita relação entre a cultura e o clima de inovação. Para Machado, Carvalho e Heinzmann (2012, p. 721) “Inovação, por si só, é o aparato originário de um ambiente que lhe possibilitou o surgimento. Dessa forma, a própria cultura serve de base para esse surgimento.”.

Portanto, fica claro o papel da cultura e do clima organizacional na construção de um ambiente propício ao surgimento de inovações. Contudo na maioria dos trabalhos pesquisados

não há uma distinção clara entre aquilo que está no campo da cultura ou do clima organizacional, portanto, para entendimento dos conceitos que tratamos neste estudo, propomos a utilização do conceito “ambiente de inovação” para referir-se a todos os fenômenos que estão na esfera das relações sociais da organização, independentemente se forem de ordem da cultura ou do clima organizacional. Esta delimitação conceitual leva-nos à concepção de que a comunicação organizacional é um fenômeno de influência na constituição de um ambiente de inovação, devido ao fato de ser o meio pelo qual se reproduz a realidade social na interação entre os indivíduos e a organização.

As trocas que viabilizam a interação dos atores organizacionais podem ser feitas por meio de “mensagens-transações simbólicas”, nas quais os comportamentos, verbais ou não, são as ferramentas que possibilitam essas trocas. Esse mecanismo é denominado processo de comunicação e possibilita aos atores a diferenciação entre “certo” e “errado”, “bom” e “mau”. Consequentemente, essas trocas viabilizam uma espiral que vai formar os sistemas de crenças e dar suporte à criação dos valores da cultura (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007, p. 27).

A importância de pesquisar o ambiente de inovação na análise do processo de inovação é importante para aumentar a compreensão deste fenômeno e da mesma forma descobrir meios pelos quais se pode gerencia-lo a fim de construir um ambiente favorável ao surgimento de inovações. Mesmo sabendo que uma gestão não consegue mudar diretamente a cultura de uma organização, para Bessant e Tidd (2009, p. 77) é viável “intervir em nível de artefatos – ao mudar estruturas e processos – e ao criar modelos e reforçar estilos preferenciais de comportamento”. Para se chegar a este nível de influência e transformação do ambiente de inovação deve-se ter em perspectiva o papel da comunicação organizacional como elemento constituinte deste processo.

Contudo este processo de intervenção na cultura, ou no clima organizacional, para construção de um ambiente de inovação, não se consegue apenas com o desenvolvimento de uma comunicação organizacional. É evidente o papel desta para aumentar a socialização entre os membros do grupo, porém existem outras variáveis presentes na relação com a formação do ambiente de inovação. Schein (2009) salienta que o fator mais importante no estabelecimento da cultura é o impacto dos fundadores da organização.

[...] Além de escolher a missão básica e o contexto ambiental em que o novo grupo operará, os fundadores selecionam seus membros e influenciam as respostas originais que o grupo emite no esforço de ser bem-sucedido e de se integrar ao ambiente (SCHEIN, 2009, p. 212)

Mesmo que a comunicação social nas organizações não seja o único fenômeno presente na constituição de um ambiente de inovação, não se pode negar a sua importância

para facilitar a difusão de ideias e valores compatíveis com o propósito de inovação quando for bem utilizada. A comunicação organizacional consiste no processo de relacionamento de uma organização com seus diversos públicos e abrange as seguintes modalidades: “Comunicação institucional”, a qual tem como finalidade a construção de uma imagem e identidade positiva para o grande público da organização; “Comunicação mercadológica”, que está orientada para os objetivos de mercado da empresa; “Comunicação administrativa” a qual está diretamente relacionada com o funcionamento do sistema organizacional; e a “Comunicação interna”, a qual tem como finalidade a compatibilização de interesses entre os colaboradores e a organização tendo em vista a transparência e valorização do exercício da cidadania e participação (KUNSCH, 2003).

Todavia é evidente que a comunicação não é o único mecanismo que permite a criação de um ambiente de inovação, pois se houver dissonância entre o discurso da organização e as atitudes e políticas adotadas não haverá a construção de um ambiente.

Nenhum elemento isolado tem possibilidade de ser eficaz e, portanto, nenhuma ferramenta ou técnica de gestão criará e sustentará sozinha um ambiente propício à inovação. A inovação é um complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes econômica, técnica, concorrencial e social. Não se pode por isso esperar que o sucesso seja satisfatoriamente explicado em termos de apenas um ou dois factores. (BARAÑANO, 2005, p. 61).

Este breve apanhado conceitual evidencia a existência de uma relação entre um ambiente de inovação e o desenvolvimento da comunicação corporativa. Contudo não é absolutamente determinante para que ocorra, em alguns casos um ambiente de inovação pode ser construído mesmo que a comunicação não seja planejada para este fim.

### **2.3 Gestão do Conhecimento e cultura de inovação**

A cultura organizacional é algo que se forma ao longo dos anos dentro das empresas, através da influência dos proprietários, acionistas, clientes, gestores e principalmente os colaboradores. No entanto é a cultura da empresa que determina o sucesso ou fracasso organizacional bem como a gestão da inovação e gestão do conhecimento na empresa.

Os autores Godoy; Peçanha (2009) sintetizam características de cultura de inovação destacadas pela literatura de modo geral, a cultura deve estar voltada para orientação para o mercado com uma comunicação clara e aberta; com compartilhamento de lucros; trabalhos desafiantes e em equipe; com liderança e que ofereça suporte; ênfase no comportamento empreendedor; objetivos claros e definidos; reconhecimento pelos esforços e conquistas;

tempo hábil para desenvolvimento de tarefas; tolerância ao risco; à ambiguidade e ao conflito; comprometimento e envolvimento dos colaboradores; coesão e reconhecimento intrínseco entre os membros; existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação; reconhecimento da importância estratégica da inovação por todo grupo; encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar seus conhecimentos; estabelecimento, em todos os níveis hierárquicos, de estratégia que valorize a aquisição, criação e acumulação, proteção e exploração de conhecimento.

Muito do que é sintetizado por estes autores está na esfera das relações sociais e consequentemente são questões de ordem multidisciplinar, tal como a cultura, a comunicação e a gestão do conhecimento. Dentro do contexto organizacional o estabelecimento e intervenção em uma cultura organizacional deve ter em perspectiva a comunicação como meio para inclusão da perspectiva da gestão do conhecimento.

É mister termos em mente que são as pessoas que tornam um processo viável por meio da comunicação entre os diferentes indivíduos e níveis, por meio da expressão, diálogo, informação, compartilhamento de expectativas, ou seja, por meio de seus relacionamentos. Atuarmos diretamente nos relacionamentos exige uma mudança cultural. É através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, as quais atribuem significado para as experiências organizacionais. (MARCHIORI, 2004, pág. 93).

Este posicionamento fica evidente também ao analisarmos os elementos da cultura de acordo com Plessis (2007):

- Pessoas que queiram compartilhar conhecimento;
- Ambiente apropriado que estimule um relacionamento colaborativo;
- Definição de responsabilidades pessoais para a criação e partilha de conhecimento;
- Geração de um senso coletivo com objetivos em comum;
- Adaptação e remodelagem de atitudes e comportamentos das pessoas para que se possa garantir a disponibilidade e aplicação resoluta do conhecimento pessoal e institucional.

A gestão do conhecimento tem um papel importante para a inovação nas empresas, uma delas é o incentivo dos gestores e colaboradores em realizar uma comunicação efetiva para compartilhamento do conhecimento, mas antes disso, é preciso que ocorra criação deste conhecimento. Este processo de criação de conhecimento ocorre a partir de uma convergência do conhecimento por quatro modos: socialização; externalização; combinação e

internalização, sendo que cada modelo de conversão do conhecimento cria um conteúdo diferente (NONAKA; TAKEUSHI,1997).

Quadro 1 - Quatro modos de conversão do conhecimento

	<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento tácito</b>	Socialização Conhecimento Compartilhado	Externalização Conhecimento Conceitual
<b>Conhecimento explícito</b>	Internalização Conhecimento Operacional	Combinação Conhecimento Sistemico

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.81)

O compartilhamento do conhecimento ocorre por meio da interação dos indivíduos e surge através da confiança que um tem pelo outro para compartilhar seus saberes. Esse conhecimento pode ser realizado em qualquer ambiente seja empresarial, acadêmico, familiar ou na sociedade. Tendo em vista isto as organizações estão cada vez mais incentivando os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos para criar uma cultura de gestão do conhecimento e inovação por meio do uso da comunicação. Esta característica de compartilhamento de conhecimento é própria da sociedade da informação.

[...] todo trabalho contém componente de saber cuja importância é crescente. O saber vivo se torna a fonte mais importante da criação de valor, e está na base da inovação, da comunicação e da auto-organização criativa e continuamente renovada. As tecnologias de informação e comunicação re-valorizam formas de saber vivo adquiridos no cotidiano: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. (CARVALHO, 2005, p. 103).

Fica claro nesta breve revisão literária que a comunicação organizacional é uma ferramenta estratégica para ser utilizada por organizações que querem desenvolver a inovação sistematicamente. O uso adequado da comunicação permite o fortalecimento do ambiente interno e promoção do conhecimento enquanto insumo básico para a inovação.

### 3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa de campo que realizamos para comparar a existência de um ambiente de inovação com a comunicação organizacional nas empresas foi realizada a partir da aplicação de dois instrumentos de coleta de dados. O primeiro deles, o Radar da Inovação, é uma metodologia desenvolvida para o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) e utilizada

para diagnóstico e mensuração da maturidade do processo de inovação nas empresas de pequeno porte. Esta metodologia proposta por Bachmann e Destefani (2008) possui 13 dimensões de análise da inovação: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora. Este instrumento permite que os agentes façam em campo a orientação do processo de gestão da inovação (BACHMANN, 2010).

O segundo instrumento utilizado para este estudo foi desenvolvido pelos autores desta pesquisa com objetivo de mensurar a comunicação e fazer a comparação com a dimensão “Ambiência Inovadora” do Radar da Inovação. Para isso foi elaborado um questionário estruturado e disponibilizado em um *site* na internet, o qual teve o seu endereço eletrônico encaminhado por e-mail e via redes sociais *online* aos empresários participantes do programa ALI. O questionário foi enviado a 90 empresas do comércio varejista e obteve-se resposta de 32 delas. A construção deste instrumento de coleta de dados teve como base o trabalho Auditoria da Comunicação Organizacional (KUNSCH, 2006) para levantamento dos meios e ferramentas de comunicação existentes nas organizações. Em seguida foram criadas 3 dimensões de análise: Comunicação Estratégica, Comunicação Interna e Administrativa e Comunicação para Inovação.

Para criação dos indicadores de comunicação tivemos como base a mesma escala desenvolvida por Backmann (2010) para o instrumento de coleta de dados Radar da Inovação. Nesta escala tem-se a atribuição de Score 5 quando a inovação é sistêmica na organização; 3 quando é uma inovação ocasional; e 1 quando é pouco ou nada inovadora. Portanto consideramos Score 5 para quando a empresa utiliza dois ou mais meios de comunicação; 3 para quando a organização utiliza apenas um único meio; e 1 para quando não existe nenhum meio de comunicação. Já para as perguntas com respostas dicotômicas (sim/não) consideramos 5 para “sim” e 1 para “não”.

Quadro 2 – Resultados de pesquisa

<b>Quantidade de funcionários</b>		<b>Meios de comunicação dos conceitos de missão, visão e valores da empresa</b>	
Até 3 pessoas	28,13%	Apresentações em power point	10,53%
De 4 até 8 pessoas	37,50%	Mural do planejamento estratégico de ações	10,53%
De 9 até 15 pessoas	21,88%	Murais internos	26,32%
De 16 até 25 pessoas	9,38%	Site	21,05%
De 36 até 50 pessoas	3,13%	Manuais	10,53%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	Sala de reuniões	10,53%
<b>Localização das empresas</b>		Documentos administrativos	10,53%
Balneário Camboriú	48,48%	<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>
Itajaí	15,15%	<b>Meios utilizados para comunicar Diretrizes, Normas, Orientações, Procedimentos Padrões, Inovações e Valores da organização</b>	
Tijucas	9,09%	Cartas Circulares	3,13%
Itapema	6,06%	Mural	14,06%
Brusque	6,06%	E-mails	17,19%
Ilhota	3,03%	Reuniões	32,81%
Camboriú	3,03%	Grupos fechados em redes sociais	7,81%
Luis Alves	3,03%	Intranet ou softwares para comunicação interna	4,69%
Navegantes	3,03%	Manuais	12,50%
Porto Belo	3,03%	SCRUM	1,56%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	Mensagens escritas no holerite	1,56%
<b>Existência de setor ou pessoa responsável pela comunicação interna</b>		Memorandos	1,56%
Não	78,13%	Nenhum	3,13%
Sim	18,75%	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>
Não Respondeu	3,13%	<b>Meios utilizados para promover a comunicação participativa</b>	
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	Banco de ideias	9,30%
<b>Quantidade de reuniões realizadas no último mês</b>		Caixa de sugestões	6,98%
1 reunião	34,38%	Fóruns em redes sociais ou intranet	6,98%
2 reuniões	9,38%	Caixa de sugestões	4,65%
3 reuniões	9,38%	Reuniões para ouvir os funcionários	41,86%
4 reuniões	6,25%	Pesquisa de satisfação dos colaboradores ou clima organizacional	4,65%
Mais de 5 reuniões	6,25%	Mural de sugestões ou recados	6,98%
Nenhuma	34,38%	Nenhum meio de comunicação é disponibilizado	18,60%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>
<b>Você costuma fazer reconhecimentos públicos aos funcionários que dão boas ideias?</b>		<b>Meios utilizados para fazer reconhecimentos públicos</b>	
Não	37,50%	Conversas informais	37,50%
Sim	62,50%	E-mails	12,50%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	Grupos fechados em redes sociais	15,63%
<b>Existência dos conceitos de MISSÃO, VISÃO e VALORES definidos formalmente?</b>		Reuniões	21,88%
Não	62,50%	Intranet	3,13%
Sim	37,50%	Mural	6,25%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	Nenhum	3,13%
		<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2014)

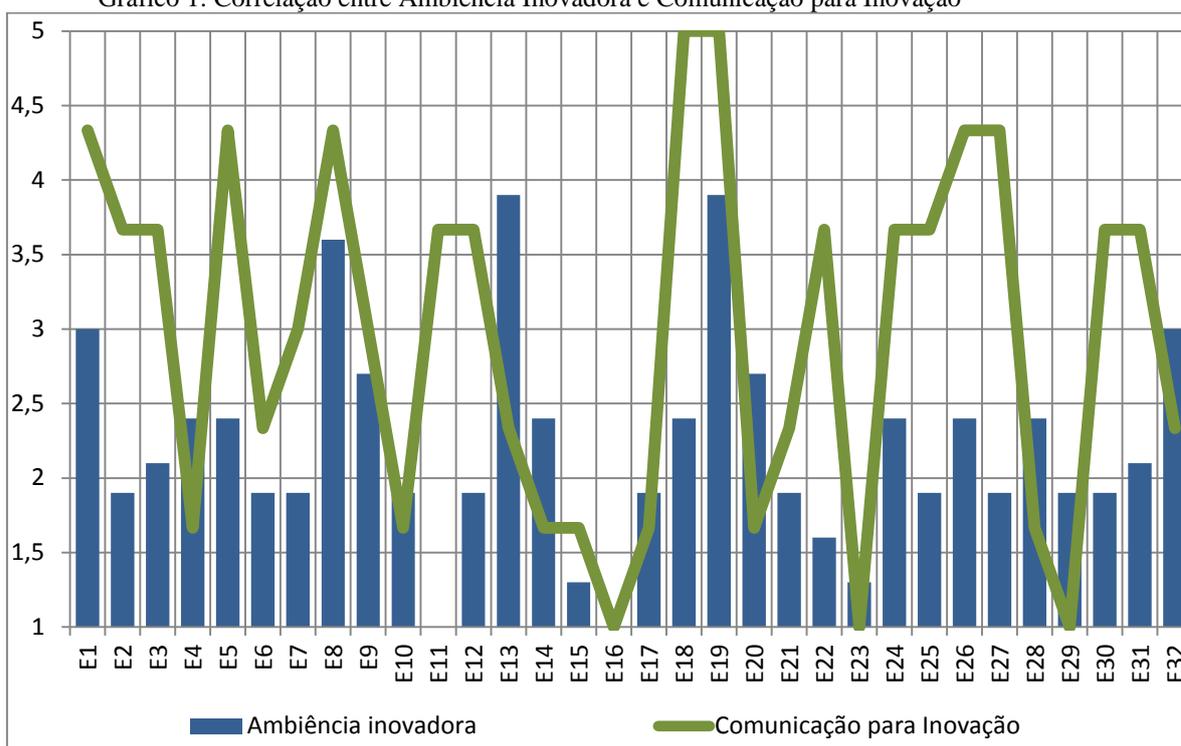
A principal diferença da metodologia Radar da Inovação e da pesquisa que desenvolvemos é que a primeira não possui perguntas com respostas dicotômicas, enquanto na segunda existem 3 perguntas com esta característica. Contudo acreditamos que este fato não chega a prejudicar a análise tendo em vista que os indicadores nos permitem categorizar as respostas de acordo com pesos diferentes. Outro ponto que deve ter em atenção para análise dos dados é que dimensão “Ambiência Inovadora” vai além da interação interna para produção de inovações, e considera também a interação e troca de experiências externas com apoio de órgãos de fomento de pesquisa e inovação. Portanto não existe a completa equivalência entre o conceito de ambiente de inovação tratado neste artigo e a dimensão Ambiência Inovadora do Radar da Inovação, contudo, esta análise ainda faz-se pertinente, tendo em vista que pode vir a aumentar os conhecimentos sobre este fenômeno no contexto das organizações e auxiliar na construção de novas ferramentas de mensuração com acréscimo desta perspectiva.

#### **4. Análise dos dados**

A primeira observação importante que fazemos ao analisar os indicadores é que existe a relação entre um ambiente de inovação e o desenvolvimento da comunicação organizacional para inovação. Isto fica claro ao analisar o Gráfico 1 e constatar que das 32 empresas analisadas 20 delas tiveram a comunicação como fator determinante para construção de um ambiente de inovação. Isto pode ser analisado ao perceber que à medida que os índices de comunicação são maiores, há também elevação nos índices de “Ambiência Inovadora”.

Para efeitos de análise do gráfico 1 deve-se ter em perspectiva que é a variável “comunicação para a inovação” que determina a existência de um “ambiente de inovação”, desta forma os indicadores de comunicação devem ser sempre maiores que o de inovação, quando isto não ocorre podemos concluir que existem outros fenômenos mais relevantes para formação de um ambiente de inovação do que a comunicação. Contudo, em muitos casos percebe-se que a comunicação esta presente na empresa em níveis muito superiores que a Ambiência Inovadora, neste caso pode-se concluir que a comunicação organizacional não é suficiente para estabelecer um ambiente de inovação. Da mesma forma podemos verificar que em 10 empresas apresentadas no Gráfico 1, existe um ambiente de inovação apesar de não existir uma comunicação para a inovação (ver gráfico 1: E4, E10, E13, E14, E17, E20, E23, E28, E29, E32). Nestes casos fica claro que a comunicação não teve um papel preponderante no desenvolvimento do ambiente de inovação.

Gráfico 1: Correlação entre Ambiência Inovadora e Comunicação para Inovação



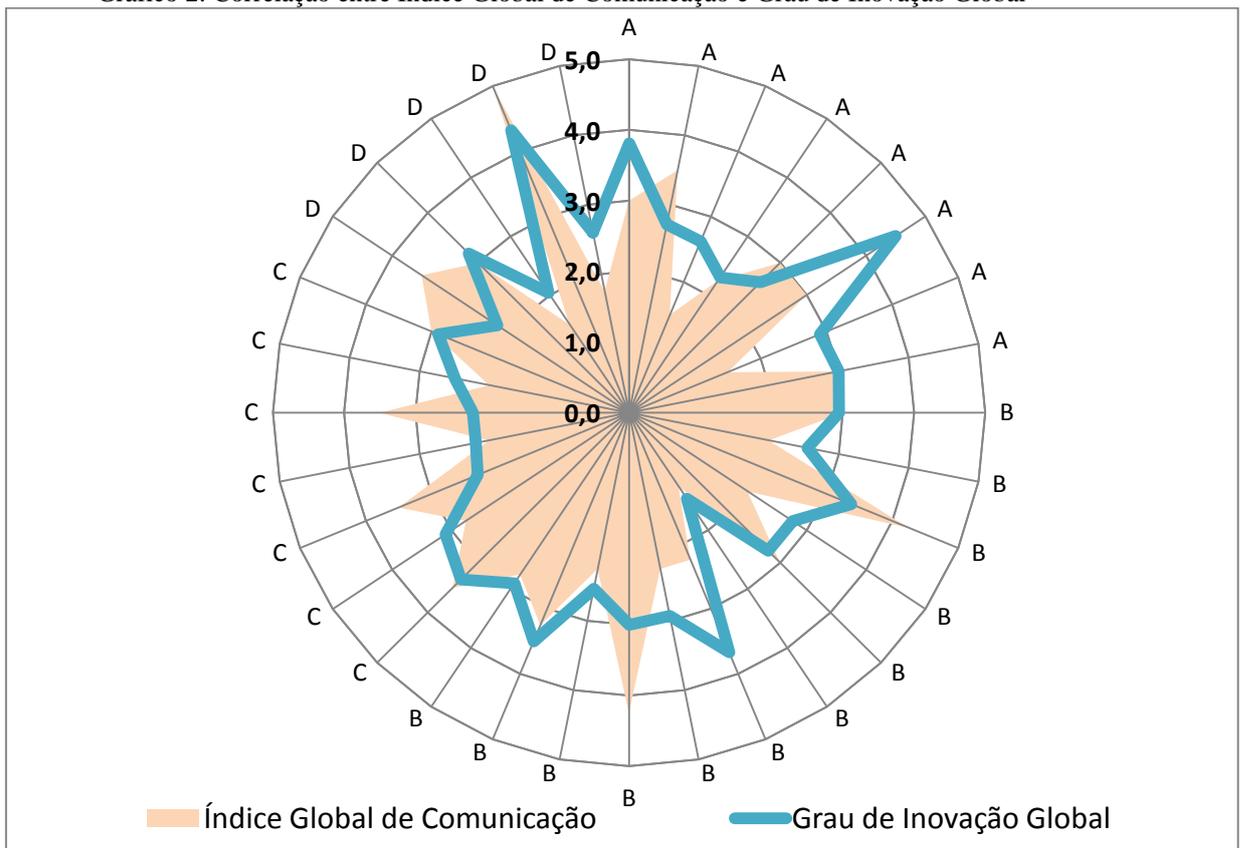
Fonte: dados da pesquisa (2014)

Este dado reforça o papel da comunicação como fator de desenvolvimento de um ambiente de inovação, pois deixa claro que a comunicação deve ser uma ferramenta estratégica que auxilia na construção do clima para inovação quando corrobora atitudes preexistentes na organização. Gaudêncio Torquato do Rego (1986) defende que o poder expressivo da comunicação deve ser utilizado para criar motivação no processo produtivo. Portanto, a comunicação tem como finalidade a criação do consenso, e deve ser utilizada tendo em vista os fluxos formais e informais de comunicação organizacional.

Em empresas de pequeno porte outras variáveis tem influência importante para construção de um ambiente de inovação, como o tipo de liderança exercida pelos gestores que reforça ou rejeita comportamentos e atitudes de inovação. Contudo o papel da comunicação organizacional como um fator presente no processo de inovação nas empresas atendidas pelo programa ALI fica reforçado ao analisarmos o Grau de Inovação Global, extraído da metodologia Radar da Inovação e o Índice Global de Comunicação desenvolvido nesta pesquisa, tendo como perspectiva a quantidade de funcionários. Podemos reparar que à medida que aumenta a quantidade de funcionários a comunicação e a inovação fazem-se mais presente na organização e passam a ter maior correspondência. As empresas dentro da categoria “A” correspondem a empresas com até 3 funcionários, na categoria “B” até 8 funcionários, “C” até 15 funcionários e na “D” até 25 funcionários.

O Grau de Inovação Global é uma média de todas as dimensões de análise que compõem o Radar da Inovação (Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora), já o Índice Global de Comunicação é uma média criada a partir das dimensões Comunicação Estratégica, Comunicação Interna e Administrativa, e Comunicação para Inovação.

Gráfico 2: Correlação entre Índice Global de Comunicação e Grau de Inovação Global



Fonte: dados da pesquisa (2014)

Podemos concluir com base na descrição do Gráfico 2 que as organizações atingem um Grau de Inovação Global mais elevado a partir do momento que tornam-se maiores em termos de pessoas e mantém meios de comunicação na mesma proporção que possibilitem a interação entre os colaboradores. Desta forma têm-se os recursos essenciais para produção, compartilhamento e desenvolvimento do aprendizado coletivo, os quais são as bases da inovação.

## **2 Considerações finais**

A metodologia empregada nesta pesquisa deixa uma lacuna que pode vir a ser preenchida por estudos futuros, que é referente à qualidade da comunicação desenvolvida em cada empresa. Dadas as condições determinantes para executar esta pesquisa não foi possível incluir esta variável no estudo empreendido, portanto ficou circunscrito a compreensão da existência de meios e ferramentas para a comunicação organizacional. Contudo sabemos que é essencial compreender não apenas o simples uso de ferramentas de comunicação, mas a frequência e a qualidade desta comunicação para determinar o impacto efetivo no ambiente de inovação. Além disso, dentro da esfera de pesquisas sobre a comunicação organizacional pode-se averiguar a efetividade da comunicação ao nível dos resultados obtidos, ou seja, se ocorre o processo de transformação de cultura ou de socialização para o fim específico de formação de uma cultura da inovação. Possivelmente esta situação poderá ser contornada no futuro para obter dados mais fidedignos da realidade da comunicação organizacional.

Embora os estudos empregados aqui não sejam absolutamente conclusivos para determinar a relação entre comunicação organizacional e ambiente de inovação, fica claro a necessidade de desenvolver ferramentas que permitam uma melhor compreensão destes fenômenos no contexto das organizações, para que pequenas e médias empresas possam conduzir seus esforços de comunicação a fim de desenvolver um ambiente de inovação. Um dos desafios de qualquer MPE é de tornar a comunicação organizacional uma ferramenta estratégica para desenvolvimento do potencial inovador da organização. Os dados levantados nesta pesquisa confirmam o papel da comunicação na promoção e desenvolvimento do conhecimento nas organizações, o qual é elemento-chave para que as empresas possam inovar. Portanto, para que exista uma gestão do conhecimento orientada para a inovação é preciso que a comunicação seja executada tendo em vista o compartilhamento de valores e símbolos compatíveis com os ideais da Gestão do Conhecimento.

Além do propósito inicial de determinar a relação entre comunicação e ambiente de inovação, esperamos que esta pesquisa possa aumentar a compreensão do papel da comunicação social para desenvolvimento de novas metodologias de mensuração da inovação.

### **Referências bibliográficas**

BARAÑANO, Ana María. Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, v. 4, n. 1, p.57-96, jan. 2005.

Disponível em:

<<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/281/197#Uxod7D9dWAY>>.

Acesso em: 07 mar. 2014.

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARDOSO, João Batista Freitas; SANTOS, Roberto Elísio dos. Teorias da Comunicação: aportes para a compreensão da dimensão simbólica e processos inovadores. In: CAPRINO, Mônica Pegurer (Org.). Comunicação e Inovação. São Paulo: Paulus, 2008. p. 36-51.

CARVALHO, Lidiane dos Santos. INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Departamento de Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93074/270271.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 07 mar. 2014.

BACHMANN, Dorian. Guia para Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. 2010. Disponível em:

<[http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia\\_para\\_inovacao\\_instrumento\\_de\\_orientacao.pdf](http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2014.

BACHMANN, Dorian. L.; DESTEFANI, Jully Heverli. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

FARIA, Nelson; SOFIA, Lindália. I9 – Novo Modelo de Gestão de Inovação em uma Empresa de Serviço de Entretenimento. Sistemas & Gestão Revista Eletrônica, Niterói, v. 2, n. 7, p.274-286, jul. 2012. Disponível em:

<<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/V7N2A10>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

GODOY, Renata Semensato Pereira de e PECANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. Bol. - Acad. Paul. Psicol. [online]. 2009, vol.29, n.1, pp. 142-163. ISSN 1415-711X.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, Atlas, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

LEONEL, Carlos Eduardo Lozano et al. Planejamento de Produtos e Projetos de Inovação. In: CORAL, Elizane; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produto. São Paulo: Atlas, 2013. p. 136-175.

MACHADO, Denise del Prá Netto; CARVALHO, Luciano Castro de; HEINZMANN, Lígia Maria. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional:

integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 4, p.715-729, dez. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000400015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000400015&script=sci_arttext)>. Acesso em: 21 mar. 2014.

MACHADO, Denise del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações Inovadoras: Existe uma cultura Específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão Usp*, São Paulo, v. 4, n. 14, p.15-31, out. 2007.

MARCHIORI, Marlene; Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. *Organicom*, São Paulo, v 1. n. 1. p.85-95, agosto 2004.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; MENDEL, Neusa Maria Francisco. Análise sobre a Inovação no Ambiente de Trabalho de Empresa de Telecomunicações. *Análise: A Revista Acadêmica da FACE*, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p.102-113, jul. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/7660>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

PLESSIS, M. D. Knowledge management: what makes complex implementations successful?. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 2, p. 91-101. doi: 10.1108/13673270710738942, 2007.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 3, n. 37, p.96-104, jul. 2002. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1056](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1056)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo, Summus, 1986.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo. Atlas, 2009.

ZANINELLI, Thais. A gestão da informação e da comunicação como fatores que influenciam o processo de inovação no contexto colaborativo. *Perspectivas em Ciências da Informação*, Belo Horizonte, v. 2, n. 18, p.39-59, 2013. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1589>>. Acesso em: 14 fev. 2014.