

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE ATENDIDAS NO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO¹

Aline Cristina Camargo²
Universidade Estadual Paulista UNESP/Bauru

Resumo

A comunicação tem sido considerada a principal ferramenta estratégica das relações profissionais, entendida como um processo de construção de sentidos nas organizações e com papel central na busca pelo equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. Este artigo busca analisar como se dá a comunicação organizacional nas empresas do segmento alimentação fora do lar atendidas no Programa Agentes Locais de Inovação em Franca/SP. Observou-se que são aplicadas ações de comunicação sem a preocupação de utilizá-las de maneira planejada, que envolva as organizações, seus objetivos e seus atores sociais. Considera-se a comunicação organizacional integrada como fator relevante na competitividade e na geração de valor agregado dos produtos e serviços.

Palavras-chave

Alimentação fora do lar; Comunicação Integrada; Comunicação Organizacional; Radar da Inovação; Programa Agentes Locais de Inovação.

1. Introdução

As empresas de pequeno porte no Brasil representam 25% do Produto Interno Bruto, são responsáveis por 14 milhões de empregos e compõe 99% dos estabelecimentos formais existentes no país (SEBRAE, 2010). Além de serem agentes importantes na geração de novos empregos e oportunidades, auxiliam nos processos de desenvolvimento das grandes empresas, atuam diretamente no crescimento econômico nacional e na distribuição de renda.

Segundo pesquisa do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2009, existem atualmente no país 14,6 milhões de empreendedores. Em média, no Brasil, 13% da população economicamente ativa estão abrindo negócios, o que coloca o país na sexta posição no ranking de países empreendedores. Ainda de acordo com a pesquisa, a motivação para se abrir um negócio no Brasil surge a partir de fatores externos, ambientais e sociais, e diante da necessidade ou oportunidade vinculadas a esses fatores.

¹Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 22 a 24 de junho de 2017.

² Professora bolsista do Departamento de Comunicação Social da FAAC, Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Mídia e Tecnologia, Unesp/Bauru. Email: alinecamargo20@gmail.com.

Apesar do cenário otimista, pesquisa do Sebrae (2013) indica que a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com até dois anos de existência chega a 22%. Para Prado e Mañas (2009), a soberania e a longevidade do empreendimento também estão condicionadas à implantação de práticas inovadoras.

Neste sentido, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas micro empresas e empresas de pequeno porte, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) oferece orientação proativa, gratuita e personalizada. Essa orientação é realizada por um ALI (agente local de inovação), bolsista do CNPq e capacitado pelo Sebrae. O Programa Agentes Locais de Inovação tem abrangência nacional desde 2010. Na cidade de Franca o Programa teve início em 2015. Este artigo é resultado de pesquisa realizada após o acompanhamento de 40 empresas participantes do programa. A partir da pesquisa e ao decorrer do Programa optou-se por abordar a questão da comunicação organizacional nas empresas atendidas.

Na perspectiva de que a comunicação organizacional gera vantagem competitiva nas empresas, Torquato (2002, p. 162) pondera que “por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias e integração de propósitos”.

Sendo assim, considera-se a comunicação como uma ferramenta importante nas organizações. Apesar disso, nota-se que há poucas ações de comunicação, interna e externa, pensadas estrategicamente na comunicação organizacional das empresas de pequeno porte, o que justifica este artigo na busca de conhecer as ações de comunicação implantadas especificamente pelo setor alimentação fora do lar.

A escolha por este segmento deu-se em razão de seu crescimento nos últimos anos. Apesar da incerteza econômica que atinge diferentes nichos, é esperado que o setor alimentação fora do lar cresça 7,7% em 2016, de acordo com o Instituto de Foodservice Brasil (IFB). Em 2015, o segmento apresentou alta de vendas da ordem de 6,2%.

Neste sentido, o objetivo geral deste artigo é identificar como a comunicação interna e externa é aplicada nas empresas de pequeno porte do segmento alimentação fora do lar, participantes do Programa ALI, na cidade de Franca- SP. Ao todo, 10 empresas compõem a amostra da análise apresentada neste artigo.

Entre os objetivos específicos destacam-se: a) buscar relações entre as ações de comunicação e os questionários utilizados pela metodologia do Programa ALI

(diagnóstico empresarial e radar da inovação); b) apresentar ferramentas e ações de comunicação interna e externa utilizadas pelas empresas da amostra.

2. Comunicação Organizacional

Por ter papel central na busca pelo equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, a comunicação tem sido considerada a principal ferramenta estratégica das relações profissionais e sociais.

O processo comunicacional se estende ao cenário externo e interno de uma organização, permitindo que gestores e empresários exerçam as funções de planejamento, organização, liderança e controle das ações e operações envolvidas, transmitindo informações sobre seus produtos, mercadorias e serviços de forma eficaz a seus públicos, interno e externo (CARRASCO, 2010).

Para abordar o conceito de Comunicação Organizacional é preciso entender a cultura organizacional. De acordo com Bueno (2003, p. 4), “a cultura organizacional constitui-se no elemento norteador das organizações, pois orienta os comportamentos dos indivíduos que passam, então, a conviver em uma unidade de sociedade empresarial”. Ainda segundo o autor, “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”.

Neste sentido, Baldissera (2000) define cultura organizacional como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, “traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações”. (CRUZ, 2010, p. 93). Para o autor a cultura organizacional representa os aspectos identitários que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

É necessário, portanto, que as organizações perpetuem esses conjuntos de pressupostos que representam sua imagem e identidade utilizando-se de estratégias de gestão e de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2000).

Assim, entende-se a comunicação como um processo de construção de sentidos nas organizações. Para tanto, os emissores/receptores participam de um complexo jogo de relações interativas, em que “realizam intercâmbio de mensagens, de onde emerge um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintas funções”. (CRUZ, 2010, p. 102).

Segundo Ferrari (2009), a comunicação na organização torna-se estratégica quando busca o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais. Sendo assim, não basta somente informar, é preciso que as informações estejam em harmonia com os propósitos da organização.

Neste sentido, tem-se o conceito de Comunicação Integrada, termo oriundo e utilizado pela área da Comunicação Organizacional que tem como princípio a sinergia e a integração entre diversas modalidades da Comunicação, a saber: comunicação interna, comunicação institucional, comunicação administrativa e comunicação mercadológica, unindo as ferramentas e necessidades da comunicação de uma organização (TREVISAN, 2003).

Para Gill e Adams (1998, p. 122) uma organização é “um grupo de grande dimensão que possui um propósito definido e requer elementos com competências diferentes”. Os autores salientam que uma organização não é um sistema isolado, tem de comunicar com o exterior para sobreviver. Mas a sobrevivência da organização também depende da capacidade que ela demonstre de pôr as pessoas a comunicar eficientemente dentro dela própria. Assim sendo, podem distinguir-se duas formas de comunicação nas organizações: a) Comunicação interna (comunicação que ocorre dentro das organizações); b) Comunicação externa (comunicação das organizações para o exterior e do exterior para a organização).

2.1. Comunicação Interna

A comunicação interna é toda e qualquer forma de comunicação que ocorre dentro de uma organização, com o objetivo de disseminar políticas, crenças e valores da organização, criando, mantendo e desenvolvendo formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades da empresa. (TORQUATO, 2002).

De acordo com Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna pode ser definida como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Espera-se que as empresas tenham uma política de planejamento de comunicação interna que integre os departamentos de forma transparente e que permita um diálogo aberto entre dirigentes e colaboradores. Kunsch (1997, p. 2) salienta que “a

comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...) a solidariedade, a competência, a eficiência”.

Ainda nesta perspectiva, de acordo com Nassar (2005, p. 47) “os gestores são os principais autores da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se”. Deste modo, o líder tem um papel fundamental para que as transmissões de informações e decisões sejam transmitidas a todos de maneira clara e concisa.

2.2. Comunicação Externa

Enquanto a comunicação interna envolve os públicos internos de uma organização, Valpaços (2011) define a comunicação externa como todo processo, estratégia, imagem e interação da comunicação da organização com seu ambiente externo, além da interferência e feedback do ambiente na organização.

A comunicação externa é a troca de informações entre organizações, grupos ou indivíduos fora de sua estrutura formal e tem como objetivo “facilitar a cooperação e colaboração com as outras partes interessadas e apresentar uma imagem favorável da organização para a sociedade como um todo”. (EIRIZ, 2001, p. 72). Espera-se que, a partir dela, a organização tenha clareza e eficiência na transmissão de suas mensagens, para que mostre aos stakeholders o que faz como faz e para quem faz.

Portanto, observa-se que a sinergia entre a comunicação interna e externa de uma organização deve ser utilizada pelos empreendedores como ação estratégica de prática de inovação, por ter um papel central no desenvolvimento da organização e permitir congruência no processo administrativo, no controle das ações e no compartilhamento de informações e conhecimento a seus públicos de interesse.

2.3. Metodologia

A pesquisa realizada é quantitativa, exploratória e transversal (VIANNA, 2001) e os dados foram coletados a partir da aplicação dos diagnósticos em reuniões presenciais com empresários e representantes das empresas. Todas as empresas estão no ciclo inicial do programa. A coleta de dados aconteceu entre janeiro e abril de 2016. Foram selecionadas dez empresas do setor segmento alimentação fora do lar: 1 buffet, 1

chopperia, 1 hamburgueria, 2 pizzarias, 2 restaurantes, 3 empresas de fabricação e venda de salgados.

Optou-se nesse artigo pela junção dos dois questionários aplicados na metodologia do Programa ALI: radar da inovação e diagnóstico empresarial. O questionário diagnóstico empresarial tem como objetivo avaliar a gestão das empresas, enquanto o radar da inovação procura entender a inovação como um processo dentro das Empresas de Pequeno Porte atendidas pelo programa.

De acordo com Prado e Mañas (2009, p. 4), a aplicação do radar da inovação possibilita que seja elaborada uma abordagem estratégica voltada à inovação: “o radar pode ajudar a organização a determinar como sua atual estratégia de inovação neutraliza os movimentos estratégicos dos competidores (...) a organização pode então identificar oportunidades e priorizar em quais dimensões focar seu esforço”.

A metodologia do Radar da Inovação consiste na realização de um diagnóstico com questões divididas em 13 dimensões. A fim de atingir o objetivo de relacionar a comunicação e a inovação presentes nas empresas do setor segmento de alimentação fora do lar, optou-se pela utilização de três dimensões do radar, são elas: *clientes*: envolve a identificação de novas necessidades e/ou segmentos não atendidos; *relacionamento*: envolve os diversos pontos de interação com o cliente e *ambiência inovadora*: envolve aspectos do ambiente da empresa favoráveis para a inovação.

Já o diagnóstico empresarial consiste em um questionário dividido em oito dimensões, das quais foram selecionadas duas: *clientes*: envolve o estabelecimento de canais de comunicação com os clientes e *informações e conhecimento*: compartilhamento de informações entre dirigentes e colaboradores.

Para elucidar a análise dos resultados, optou-se por numerar a pontuação das empresas da seguinte maneira: no radar de inovação, a dimensão 1 (*ambiência inovadora*) contém 4 questões: (Fontes externas de conhecimento – I; Fontes externas de conhecimento – II; Fontes externas de conhecimento - III e Coleta de ideias), em cada questão a pontuação pode variar entre 1, 2 ou 3. Portanto, na dimensão I a pontuação máxima obtida pela empresa seria 12 pontos. Já na dimensão II (*clientes*), são três questões: Identificação de necessidades; Identificação de mercados e Uso das manifestações dos clientes, portanto, nesta dimensão a pontuação máxima obtida seria 9 pontos. Na dimensão III do radar de inovação (*relacionamento*), as questões são as

seguintes: Facilidades e amenidades e informatização, totalizando, assim, 6 pontos no máximo.

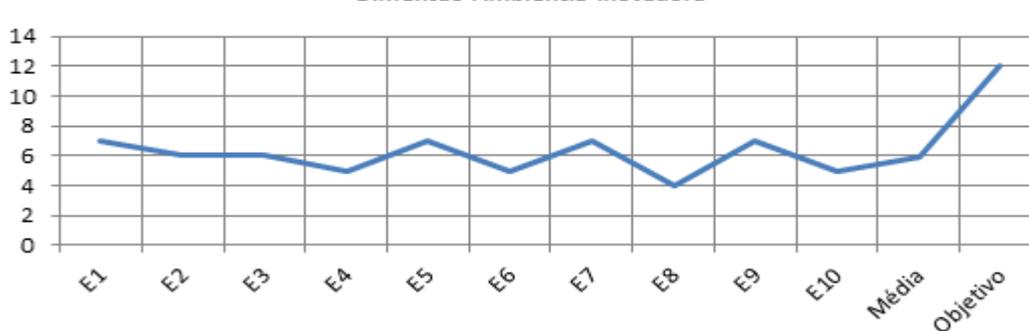
Já no diagnóstico empresarial, as questões têm quatro alternativas, portanto foram pontuadas como 1, 2, 3 ou 4. Dessa maneira, a dimensão IV (*clientes*) pode somar 12 pontos a partir das seguintes questões: Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?; Os produtos e serviços são divulgados aos clientes? e As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?. Já a dimensão V (*informações e conhecimento*) pode somar até 4 pontos, a partir da questão: O compartilhamento do conhecimento é promovido?

Além da análise quantitativa dos dados obtidos durante a aplicação dos diagnósticos e a etapa de acompanhamento, realizou-se pesquisa bibliográfica para buscar relações entre o processo de inovação e as ações de comunicação adotadas (no âmbito interno e externo) dentro das empresas que compõem a amostra.

2.4. Análise e discussão dos resultados

Após a tabulação das pontuações nas dimensões definidas neste artigo, com base nos questionários *diagnóstico empresarial* e *radar da inovação*, observou-se que na dimensão I (*ambiência inovadora*), 6 das 10 empresas da amostra já tinham participado de programas e/ou palestras desenvolvidas pelo Sebrae, Senai ou Senac.

Gráfico I. Relação da pontuação obtida na dimensão *Ambiência Inovadora* nas 10 empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, nenhuma delas realizou uso rotineiro das ações oferecidas por essas instituições. Das 10 empresas da amostra, 4 são sócios de associações técnicas ou empresariais, no entanto, nenhuma das empresas disse buscar sistematicamente

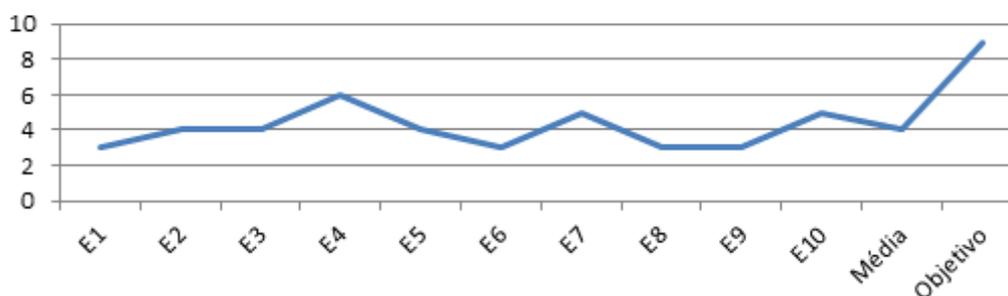
informações a partir deste recurso. Apenas uma das 10 empresas afirmou ter por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes.

Em relação à coleta de informações, 7 das 10 empresas disseram aplicar um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores. Neste cenário, observa-se que a pontuação máxima (chamada aqui de objetivo, 12 pontos) ficou distante de ser alcançada. Sendo assim, a média da pontuação das 10 empresas foi de 5,9 pontos. Sendo a pontuação máxima e mínima para esta dimensão 7 e 4, respectivamente.

A baixa pontuação na dimensão *ambiência inovadora* aponta que uma das razões para as poucas ferramentas de comunicação adotadas é a falta de conhecimento de fontes externas, sejam elas instituições como o Sebrae, universidades, associações técnicas e empresariais, clientes e fornecedores ou, até mesmo, colaboradores.

A análise em relação à dimensão *Clientes* do radar de inovação (dimensão II) evidencia que 6 das 10 empresas da amostra identificaram uma necessidade do cliente nos últimos três anos. Já em relação à identificação de novos mercados, apenas 2 empresas pontuaram.

Gráfico II. Relação da pontuação obtida na dimensão *clientes* nas 10 empresas da amostra
Dimensão Clientes - radar da inovação



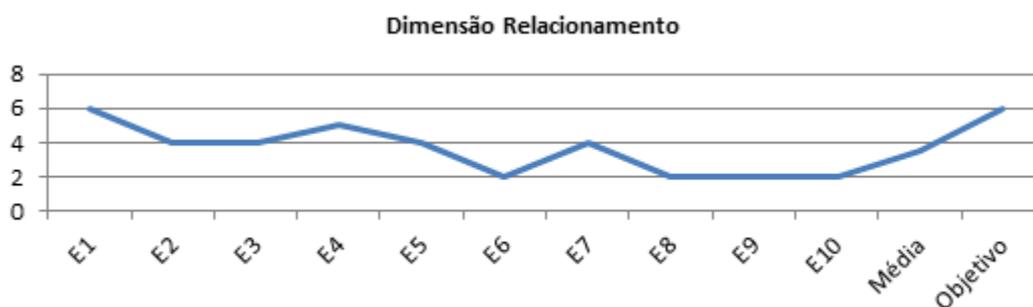
Fonte: Elaboração própria.

É importante salientar que apesar de identificarem novos mercados ou necessidades não atendidas dos clientes, nenhuma empresa apresentou uma sistemática para a identificação ou para o uso das manifestações dos clientes, o que fez com que a média nessa dimensão fosse de 4 pontos, menos da metade do objetivo (nota 9). A adoção de ferramentas de comunicação e relacionamento com o cliente poderia facilitar a identificação de necessidades dos clientes e de novos mercados, como aplicação de pesquisa de satisfação ou pesquisa de mercado.

Na dimensão III, *relacionamento*, quando questionados sobre a adoção de novas facilidades, interfaces ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes, 4

empresários disseram ter adotado pelo menos uma facilidade, enquanto 2 empresas apresentaram mais de uma facilidade, quase sempre ligada ao uso das redes sociais e informatização da empresa. O que foi confirmado na pergunta seguinte, em relação à adoção de recursos de informática, como utilização de site, email, instagram, facebook e outras redes sociais.

Gráfico III. Relação da pontuação obtida na dimensão *relacionamento* nas 10 empresas da amostra

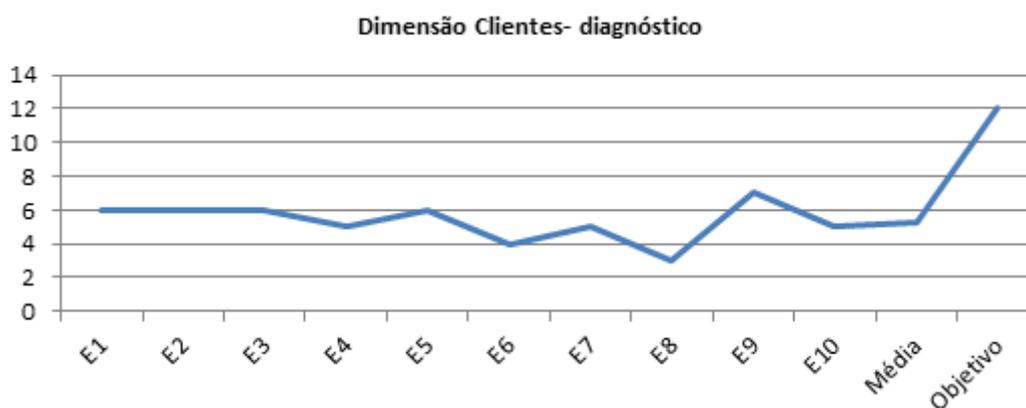


Fonte: Elaboração própria.

Das 10 empresas da amostra, 6 utilizam as redes sociais para facilitar o relacionamento com o cliente. As quatro empresas que não apresentaram evidências de uso das redes no ciclo inicial do programa, adotaram como ação a criação de páginas em redes sociais, confirmando o entendimento da importância da comunicação externa nas pequenas empresas. A média nesta dimensão foi de 3,5 pontos, pouco mais da metade da pontuação objetivo (6 pontos).

A dimensão IV refere-se a *clientes* presente no diagnóstico empresarial, com pontuação objetivo de 12 pontos. Em relação ao agrupamento de clientes, 7 das 10 empresas afirmaram que os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva, 2 empresários afirmaram não realizar nenhum tipo de agrupamento e apenas 1 disse agrupar os clientes, ainda que as necessidades e expectativas destes grupos de clientes sejam identificadas de maneira informal.

Gráfico IV. Relação da pontuação obtida na dimensão *clientes-diagnóstico empresarial* nas 10 empresas da amostra

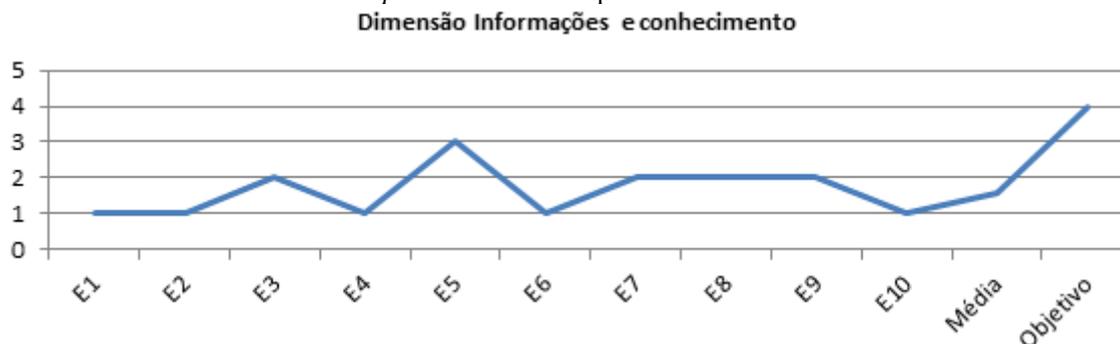


Fonte: Elaboração própria.

A identificação dos agrupamentos de clientes facilitaria a comunicação dirigida a seus públicos de interesse, no entanto, nenhuma das empresas divulga seus produtos de acordo com os grupos de clientes, 7 delas realiza a divulgação sem considerar os diferentes grupos de clientes e 3 delas afirmaram não ter nenhum tipo de estratégia para divulgação da marca e seus produtos no momento da aplicação dos diagnósticos. Tais questões fizeram com que a média nessa dimensão fosse de 5,3 pontos, enquanto a pontuação objetivo era 12 pontos.

A dimensão V (*informações e conhecimento- diagnóstico empresarial*) relaciona-se ao compartilhamento de informações e conhecimento da empresa, por parte dos dirigentes, fornecedores e colaboradores. Nesta dimensão, 4 das 10 empresas da amostra evidenciaram que os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido, mas que não há métodos formalizados para que isso ocorra.

Gráfico V. Relação da pontuação obtida na dimensão *informações e conhecimento-diagnóstico empresarial* nas 10 empresas da amostra



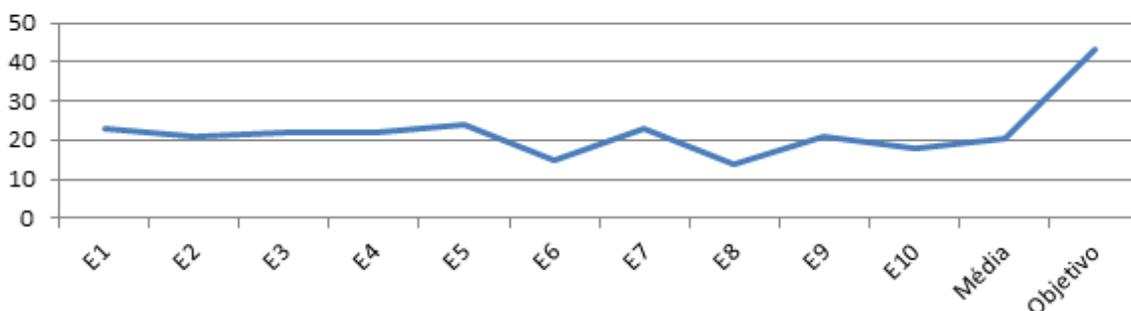
Fonte: Elaboração própria.

Em outras 5 empresas não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento, e apenas uma apresenta métodos formalizados de compartilhamento do

conhecimento adquirido, como reuniões e mural de recados, por exemplo. A pontuação objetivo desta dimensão era 4 pontos, e a média obtida foi de 1,6.

No gráfico de número VI, observa-se a pontuação geral de cada uma das empresas considerando as 3 dimensões do radar da inovação (*ambiência inovadora, clientes e relacionamento*) e as 2 dimensões do diagnóstico empresarial (*clientes e informações e conhecimento*).

Gráfico VI. Pontuação total considerando as 5 dimensões avaliadas
Pontuação total nas dimensões



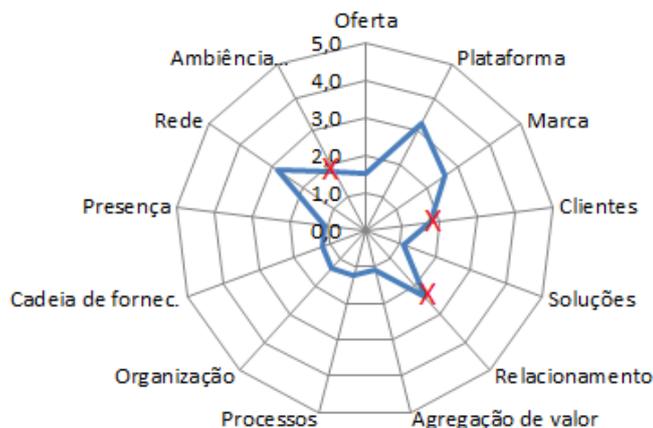
Fonte: Elaboração própria.

A pontuação objetivo neste caso seria 43 pontos, e a média alcançada pelas empresas foi de pouco menos da metade, 20,3 pontos. Apesar de observação de que a comunicação voltada para a inovação ainda está aquém do desejado, é importante ressaltar que 9 das 10 empresas optaram por ações que visavam a melhor divulgação da organização (criação e potencialização do uso das redes sociais) e a busca por melhorar o relacionamento com os clientes, por exemplo, conhecer expectativas e necessidades não atendidas a partir de aplicação de pesquisa de satisfação e registro de queixas e reclamações.

O gráfico VII aponta a média obtida pelas dez empresas componentes da amostra nas 13 dimensões do radar da inovação. A pontuação, considerando todas as dimensões, variou entre 0 e 3, indicando a implementação de ações inovadoras, ainda que escassas, principalmente nas dimensões *plataforma, rede e relacionamento*.

As dimensões abordadas neste artigo, *ambiência inovadora, clientes e relacionamento* tendem a receber pontuações mais altas nos próximos ciclos do programa, uma vez que 9 das 10 empresas definiram ações de comunicação que envolvem tais dimensões.

Gráfico VII. Médias das dimensões do Radar da Inovação das empresas da amostra



Fonte: elaboração própria.

3. Considerações Finais

A partir da aplicação dos questionários diagnóstico empresarial e radar da inovação nas 10 empresas componentes da amostra e do acompanhamento das mesmas, percebe-se que a somatória da pontuação máxima, chamada de pontuação objetivo, obtida pelas três dimensões do radar da inovação: *clientes*, *relacionamento* e *ambiência inovadora*, e as duas dimensões do diagnóstico empresarial, *clientes* e *informações e conhecimento*, era de 43 pontos. No entanto, a média alcançada pelas empresas da amostra foi de 20,3 pontos.

Apesar disso, 9 das 10 empresas escolheram ações de comunicação (interna e externa) para o ciclo inicial do programa, demonstrando o reconhecimento da comunicação como importante ferramenta nas organizações.

Atendendo ao objetivo geral deste artigo de verificar como se dá a comunicação interna e externa nas empresas de pequeno porte do segmento alimentação fora do lar participantes do Programa ALI, na cidade de Franca, observou-se que pelo menos uma ação foi definida em cada uma das dimensões abordadas com o objetivo de melhorar a comunicação interna e externa das empresas.

A opção pelo uso das redes sociais, seja a partir da criação de página no Facebook ou a partir da potencialização do uso da ferramenta (a partir de criação de rotina de publicação e padronização de conteúdo, por exemplo), foi adotada por 7 das 10 empresas como estratégia de relacionamento e comunicação com o público externo,

seja para divulgação de produtos, serviços e promoções, para ao fortalecimento da marca ou como um canal de busca de necessidades não atendidas dos clientes.

O cadastro na ação “Movimento Compre do Pequeno”, iniciativa do Sebrae com o intuito de valorizar os pequenos empreendimentos, foi opção de 3 dos 10 empresários. Ainda como ações de comunicação externa, a aplicação de pesquisa de satisfação e de ferramenta de registro de reclamações dos clientes foi adotada por 5 das 10 empresas, evidenciando a compreensão da necessidade de oferecer um canal de feedback com os clientes.

Em relação à comunicação interna foram observadas três ações: curso de gestão de pessoas: realizado por duas das dez empresas que atende a dimensão *ambiência inovadora*, com a busca de fontes externas de conhecimento que colaboram para a melhor gestão da empresa. Já a dimensão *informações e conhecimento* foi atendida com a implantação de duas ações: criação de rotina de reuniões e adoção de mural de recados, essas ações foram aplicadas por 3 das 10 empresas da amostra e evidenciam a preocupação com o compartilhamento de informações e a melhoria do clima organizacional da empresa.

As seis ações aplicadas pelas empresas da amostra e destacadas neste artigo identificam-se como ações inovadoras por visar “a melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades de negócios” e são consideradas inovação organizacional, enquanto ações que buscam “melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes” e ações de “desenvolvimento de relações fortes com os consumidores” são consideradas inovação organizacional e de marketing (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 124).

Observa-se que a comunicação integrada, com as modalidades da comunicação em sintonia: comunicação administrativa, mercadológica, institucional e interna, ainda não é alcançada. O que se vê são aplicações de ações de comunicação importantes, mas ainda realizadas de maneira isolada e pontual, sem a preocupação de utilizá-las de maneira integrada e planejada.

Desta forma, pode-se dizer que a comunicação organizacional das empresas verificadas neste artigo ainda não ocorre de maneira integrada, assim como ainda é difícil medir reflexos das ações implantadas nos indicadores de faturamento, produtividade, ou no que diz respeito ao clima organizacional.

A partir da revisão da literatura, bem como a análise da comunicação organizacional das empresas da amostra, observa-se que a comunicação precisa, cada vez mais, ser considerada como uma via de mão dupla, possibilitando um processo de envio e feedback de mensagens, seja no ambiente interno (colaboradores e dirigentes), seja no ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores).

É preciso que haja um planejamento estratégico para que ações conjuntas de diferentes modalidades de comunicação funcionem de maneira sinérgica, eficiente e harmônica, atendendo ao objetivo da comunicação integrada. Ações como o Programa ALI podem contribuir neste sentido, ao oferecer ao empresário soluções neste âmbito, como identificado no artigo.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. p. 13-39.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CARRASCO, Maria do Carmo Oliveira; IBTA, Faculdade. Conversa de Bastidor: **Comunicação Empresarial**. Disponível em: <http://portal.ibta.com.br/cursos/ibtanews/news-01-06/conversa_pag1.htm>. Acesso em: 22 ago. 2016.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 6, n. 11, 2010.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 65- 90, mai./ ago. 2001.

FERRARI, Maria Aparecida. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor, 2007. **Programa Empreendedorismo**. Disponível em: <http://www.gembrasil.org.br> Acesso em: 17 set. 2016.

GILL, David; ADAMS, Bridget. **ABC of communication studies**. Nelson Thornes, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. Summus Editorial, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

MANUAL de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ed. Paris: AOCD, 1997.

NASSAR, P. Comunicação Estratégica, Um Conceito em Evolução. In: **Comunicação Interna: a Força das Empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

PRADO, Fábio Lúcio, MAÑAS, Antônio Vico. **Uma análise métrica das principais tipologias de inovação**: o caso da operadora de telecomunicações de São Paulo. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/>. Acesso em: 10 set. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em: 06 set. 2016.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O mito da comunicação integrada**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2003, Belo Horizonte, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VALPAÇOS, Joana Paredes. **A gestão de uma microempresa educativa**: o cotidiano do gestor e as estratégias da comunicação externa. Diss, 2011.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. EPU, 2001.